جامعــــــة اليرمــــــــــــوك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قســـــم الإدارة العـــــامـــــة

مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه

The Practice Level of Managerial Empowerment and its Impact on the Application of Total Quality Management at the Jordanian Civil Service Bureau from the Employees' Perspective

إعداد

علا عبد الفتاح رجا الداود

إشراف

الأستاذ الدكتور نعيم نصير

حقل التخصص: إدارة عامة

2013

"مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه"

اعداد

علا عبد الفتاح رجا الداود

قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة في جامعة اليرموك
اربد، الاردن

وافق عليها

أ.د نعيم عقلة نصير .... رئيسا
استاذ في الادارة العامة- جامعة اليرموك

أ.د أحمد "محمد سعيد" الشياب .... عضوا
استاذ في الادارة العامة- جامعة اليرموك

د. عبد الفتاح كراسنة .... عضوا
استاذ في ادارة الاعمال- جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة ٩ /٥ / ٢٠١٣

الاهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى

إلى سيد الخلق رسولنا الكريم

.... محمد صلى الله عليه وسلم

الى من كانت صاحبة المعاناة الاكبر وبرحيلها تركت جرحا لا يُدمَل

........الى روح امي الغالية

الى صاحب المكانة الارفع .. الى الوسام الذي نعلق على صدورنا

والتاج الذي نزين به هاماتنا

.........ابي الغالي

الى زينة الايام وبهجتها

الى من ارادوني دائما أفضل

........إخواني وأخواتي

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر

إلى من صاغوا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لي مسيرة العلم

.... أساتذتي الكرام

إلى اللواتي قاسمنني ألمي وأملي

.... صديقاتي العزيزات

علا الداود

الشكر والتقدير

وبعد أن من الله على بإتمام هذا العمل، فاللهم لك الحمد ولك الشكر أولاً وآخرا، فأنت المعين وأنت الهادي إلى سواء السبيل، فالشكر لك يا لله لمنحي فرصة الوصول الى هذه المرحلة العلمية، وأمددتني بالقوة للإستمرار. و ما كان لهذا الجهد أن يتم إلا بعونٍ وتوفيق منك سبحانك، والصلاة والسلام على خير خلقك أجمعين محمد بن عبد الله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

وبعد، فإنه لا يسعني وعبر أسطر هذه الإهداء إلا أن أقدم الشكر الى "الاب الاكاديمي" الاستاذ الدكتور نعيم نصير الذي مد يد العون لي، وكرّمني بقبوله الاشراف على رسالتي هذه، ومنحني من وقته وجهده الكثير. وكل الشكر والتقدير الى كل من علمني حرفاً، والى كافة اعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة أ.د رفعت الفاعوري، و أ.د انيس خصاونة و أ.د احمد الشياب، و د. علي المستريحي، و د. محمد روابده، ومن قسم القانون الاستاذ الدكتور كريّم كشاكش، وكل الشكر الى لجنة المناقشة أ.د نعيم نصير، و أ.د أحمد الشياب و د. عبد الفتاح كراسنة لتفضلهم بقبول هذه المناقشة ومقدرةً لهم ملحوظاتهم القيمة.

الشكر الجزيل الى صيقتي دائماً، والى شعلة العلم الجديدة التي أنارت قسم الادارة العامة الاستاذة هديل الزعبي.

وكل الشكر الى من كان سبباً في التحاقي ببرنامج الماجستير اخي وصديقي الغالي الأستاذ أحمد الزعبي. وشكري وخالص تقديري الى الداعمات دائما لي منهى وصابرين، والى كل من أراد لي الخير والتقدم.

الباحثة

علا الداود

محتويات الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

الداود، علا عبد الفتاح رجا، مستوى ممارسة التمكين الاداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني من وجهة نظر العاملين فيه".

رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك، (المشرف: أ.د. نعيم نصير، 2013).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العاملين للتمكين، ومستوى أدائهم في ديوان الخدمة المدنية الاردني من وجهة نظر العاملين فيه، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين نحو ممارسة التمكين الإداري من جهة ونحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من جهة أخرى تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي). كما سعت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التمكين الإداري على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني.

ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت الباحثة (228) إستبانة على أفراد عينة طبقية تم توزيعها لكافة المستويات الوظيفية وبنسبة 93% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من الموظفين في ديوان الخدمة المدنية الاردني والبالغ عددهم (244) موظفاً وموظفة، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي (207) إستبانة، وقد تم معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء إستخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج مايلي:

- هناك مستوى متوسط لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني. حيث جاء ترتيب الابعاد كما يلي: جاء بعد وضوح الهدف في المرتبة الاولى، تلاه بعد العمل الجماعي في المرتبه الثانية، ثم بعد التحفيز الذاتي في المرتبة الثالثة، فبعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الرابعه، ثم بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الخامسة، وجاء بعد بيئة العمل في المرتبة السادسة، وتلاه بعد تطوير الشخصية في المرتبة السابعة والاخيرة.

- هناك مستوى متوسط لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في ديوان الخدمة المدنية من وجهة نظر العاملين فيه. حيث جاء ترتيب الابعاد كما يلي: جاء بعد الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الاولى، تلاه بعد الاتصال الفعال في المرتبه الثانية، ثم بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة، فبعد دعم الادارة في المرتبة الرابعه، ثم بعد الالتزام بالجودة في المرتبة الخامسة، وجاء بعد التعليم والتدريب في المرتبة السادسة والاخيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من (الجنس، العمر،

المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (المؤهل العلمي).

- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة التمكين الإداري على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني، فقد تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 39.5% من الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ككل.
- كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى التعليم والتدريب وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 54.3% من التعليم والتدريب ككل.
- كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى الاتصال الفعال وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 41.1% من الاتصال الفعال ككل.
- كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى فرق العمل وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 51.2% من فرق العمل ككل.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى دعم الادارة وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 40.3% من دعم الإدارة ككل.
- كما وأظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى التمكين الإداري على مستوى الإلتزام بالجودة وأن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 34.2% من الالتزام بالجودة ككل.

ومن خلال ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج فقد إقترحت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها:

نشر ثقافة التمكين الاداري بين العاملين في ديوان الخدمة المدنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك، وتقليص عدد المستويات الإدارية في الإدارة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التمكين الاداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين، أدارة الجودة الشاملة، ديوان الخدمة المدنية الاردني.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

يتصف العصر الحالي بالتغير السريع المتنامي الذي يطال كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ونظرا لعدم مقدرتنا على تجنب هذا التغير المتسارع في عصر العولمة فكان لا بد لنا من مواكبتة والاخذ بالأسباب والإجراءات التي من شأنها أن تقودنا نحو التقدم. وبما أننا ممن ينتمي للعالم الثالث الذي يفتقر الى الموارد الاساسيه للعملية التنموية بإستثناء المورد البشري الذي يعول عليه من أجل تحقيق التنمية المنشودة. وهنا يأتي دور الادارة الناجحة التي يجب عليها الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تنمية وتوفير كل ما من شأنه أن يجعله عنصراً فعالاً ذو كفاءة عالية. وبما أن الإدارة كحقل علمي شهد العديد من التغيرات والتحديات، شأنه شأن أي حقل علمي آخر، سواء تمثيل هذا التغير أو التحدي بما يطرأ في العالم الخارجي من تغيرات إستطاعت أن تؤثر على حقل الإدارة العامة، أو في ما يجري من تغيرات ومستجدات داخل الإدارة نفسها ممثلة بتوجيهات جديدة وأهداف حديثة حملت في طياتها العديد من المفاهيم والمصطلحات التي كان لابد من الوقوف عندها ودراستها، والأخذ بالأسباب التي تقود نحو إحقاق هذه المفاهيم وتطبيقها بشكل علمي مدروس وهادف والتي غلب عليها التركيز على العنصر البشري، فأصبح بذلك البنية الأساسية للعملية التنموية بوصفه المورد الأهم في القطاع العام. وتجدر الإشارة هنا إلى ظهور حقل تخصصي يحمل مسمى "إدارة الجودة الشاملة"، والتي تتكون من وظائف وأنشطة الإدارة التي من أهمها سياسة الجوده، ووضوح الاهداف والمسؤوليات، وتطبيقها بوسائل عمليه مثل: تخطيط الجوده ورقابتها وتوكيدها وتحسينها باستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة (السامرائي، 2007).

وللوصول نحو تحقيق أهداف الجودة ورسالتها كان لابد من تطوير مدخلات حديثة إلى إدارة المورد البشري بوصفه البنية الأساسية في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق تم التوصل إلى

التمكين الإداري كمدخل إداري يقوم على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يُطلق علية في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن"، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الإهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ويتمحور عن ذلك حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي الى النمط الديمقراطي الذي يعتمد على هياكل تنظيمية قليلة المستويات، فكان لابد من الربط ما بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين الاداري (العتيبي، 2009).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تمت على إحدى أهم المؤسسسات الحكومية، ألا وهي ديوان الخدمة المدنية الأردني، والمنوط به تنظيم شؤون الوظيفة العامة وتطويرها بأبعادها البشرية والإجرائية والقانونية وإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، من خلال تعزيز المؤسسية والتعاون مع الشركاء والدوائر المعنية واستخدام نظم المعلومات، وبناء القدرات وإدارة المعرفة وتراكمها في الخدمة المدنية، وتعزيز منهجية المبادرة والتميز والإبداع، والإشراف على حُسن تطبيق التشريعات الناظمة لشؤون الوظيفة العامة، وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والشفافية. حيث يُفترض بالإدارة أن تتبنى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووضع استراتيجية واضحة المعالم تهدف إلى تمكين العاملين للوصول نحو تحقيق رسالة ورؤية ديوان الخدمة المدنية (الموقع الرسمي لديوان الخدمة المدنية).

مشكلة الدراسة:

تفرض التغيرات السريعة على المنظمات الإدارية تحديات جديدة تتمثل في حاجتها إلى التحول من النمط الإداري الهرمي الجامد إلى النمط الديمقراطي والمشارك الأكثر مرونة، وبالرغم من أن التمكين يُعد من الأساليب الإدارية الهامة في الفكر والتطبيق الإداري، إلا أن هناك الكثير من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه. لذا فقد أصبح موضوع التمكين الإداري للعاملين موضع الإهتمام والنقاش الواسع. وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في عدم معرفة مدى ممارسة التمكين الإداري ودوره وأثره على مستوى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي: ما مستوى ممارسة التمكين الاداري في ديوان الخدمة المدنية الاردني وما أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين:

الأهمية النظرية:

وذلك مما ستضيفه هذه الدراسة من أدبيات نظرية سترفد المكتبة العربية بمعارف جديدة حول التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، إذ من المتوقع أن تسهم الدراسات السابقة والخلفية النظرية لهذه الدراسة في سد الفجوة في أدبيات التمكين الاداري وإدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة بنقص الدراسات التي تقيم مدى تأثير التمكين الإداري على مستوى إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ندرة في الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع، حيث تكاد أن تكون هي الدراسة الوحيدة، (حسب علم الباحثة)، التي تناولت التمكين الإداري وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تأتي أهمية هذه الدراسة من إختيارها لمجتمع الدراسة الذي طُبِّقت عليه وهو ديوان الخدمة المدنية الأردني، حيث تُعتبر منظمة رائدة، حيث تكمن رسالة الديوان في تنظيم شؤون الوظيفة العامة وتطويرها وإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ومن المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات إستبانة البحث في مساعدة متخذي القرار في ديوان الخدمة المدنية الأردني على توظيف بعض هذه النتائج لدعم التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة فيه.

أهداف الدراسة:

تتضمن الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.
2. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني من وجهة نظر العاملين فيه.
3. تحديد أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) على مستوى ممارسة التمكين الإداري من جهة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من جهة أخرى.
4. تحديد درجة تأثير ممارسة التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني.
5. الخروج بنتائج وتوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أولاً: أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه؟

الأسئلة المفتوحة:

ما هي في رأيك أهم الإقتراحات لرفع مستوى التمكين في ديوان الخدمة المدنية مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة، أذكر أبرزها، ورتبها حسب الأهمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي).

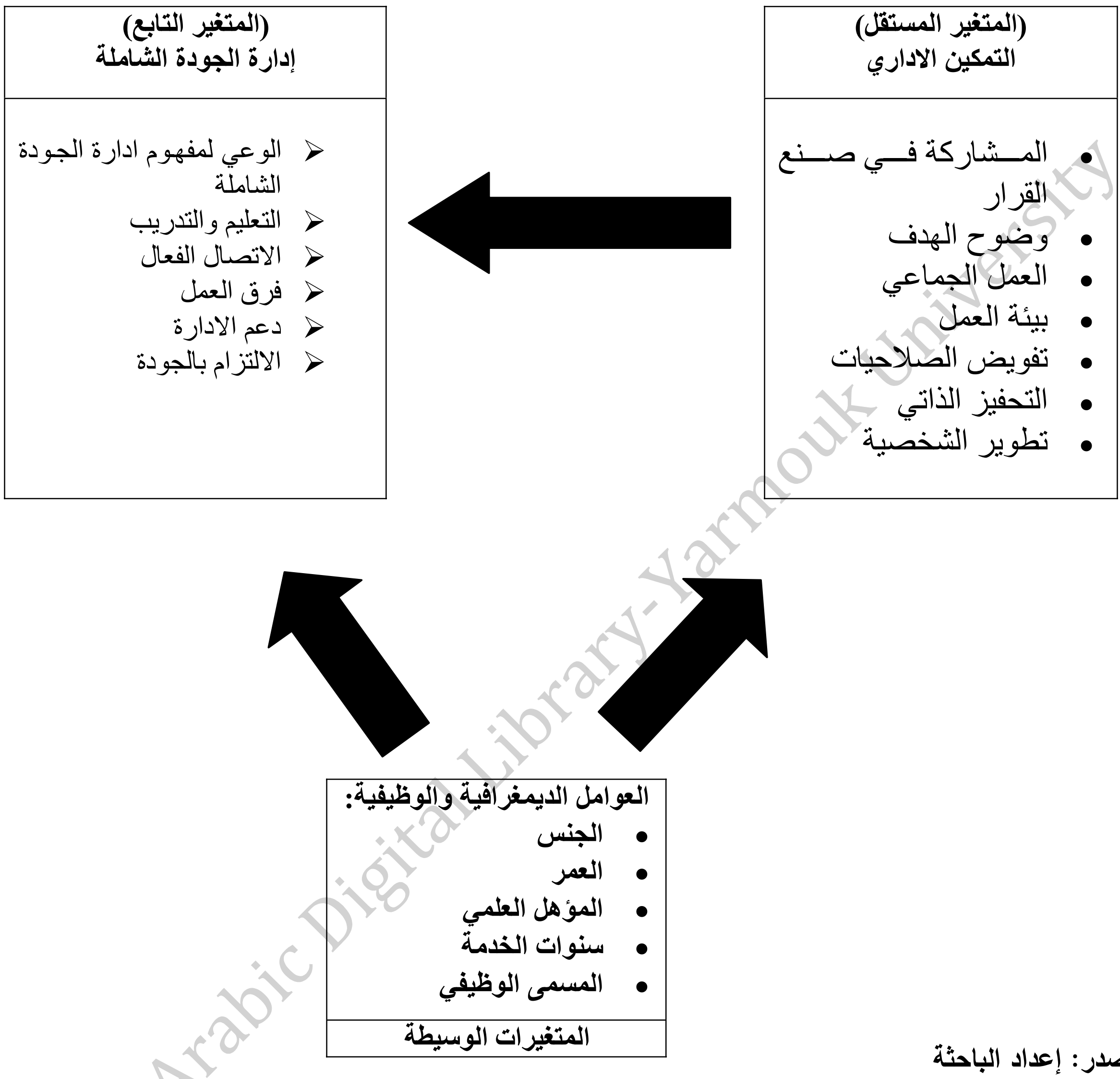
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي).

3- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة التمكين الاداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني.

نموذج الدراسة

يُظهِر الشكل رقم (1) العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم إختبار فيما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل "التمكين الاداري" على المتغير التابع "ادارة الجودة الشاملة" من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني، وكذلك معرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كمتغيرات وسيطة على آراء أفراد العينة في المتغيرين المستقل والتابع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحثة

منهجية الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى توضيح المنهجية التي إعتُمِدت لتحقيق أهداف الدراسة، التي تضمنت توضيح أسلوب الدراسة المتبع، ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات، ودرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى عرض لأهم إجراءات تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أسلوب الدراسة

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. وقد تم إستخدام أُسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إعداد وتطوير إستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات لدراسة أثر التمكين الاداري على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني مع قياس أبعاد كل منهما.

طرق جمع البيانات

تم الإعتماد على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

أولاً: المصادر الأولية:

تم الإعتماد على الإستبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة، إذ قامت الباحثة بتصميمها وتطوير مدلولاتها بالإعتماد على ماطرحه الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من المصادر المنشورة كالكتب والدراسات العلمية النظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية، والتقارير والإحصاءات الخاصة بديوان الخدمة المدنية.

مجتمع وعينة الدراسة:

إختارت الباحثة ديوان الخدمة المدنية الأردني المتواجد في العاصمة عمان إطاراً لدراستها وذلك لما يمثله الديوان من أهمية كبيرة، ويضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني بكافة المستويات الوظيفية (امين عام ديوان الخدمة المدنية، امين عام مساعد، مدير، رئيس قسم/ وحدة، موظف). وقد اشتملت الدراسة على جميع العاملين من كافة المستويات الوظيفية في ديوان الخدمة المدنية الاردني في العاصمة عمان، والمتواجدين في الديوان عند توزيع الاستبانة والبالغ عددهم 228 وبنسبة 93% من أفراد

مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 244. أما عدد الاستبانات المسترجعة فكان 207 وبنسبة استرجاع 90% كما هو مبين في الجدولين التاليين:

المصدر: من إعداد الباحثة و قد تم الحصول على البيانات من ديوان الخدمة المدنية الاردني التي تم إجراء الدراسة عليه.

الجدول (2)

عينة الدراسة

الرقم	المستويات الوظيفية	عدد الموظفين في الديوان	عدد أفراد عينة الدراسة	عدد الإستبانات المسترجعة	نسبة الإسترجاع
1	امين عام ديوان الخدمة المدنية	1	1	0	0%
2	امين عام مساعد، مدير	3	3	3	%100
3	مدير	10	10	10	%100
4	رئيس قسم/ وحدة	30	30	30	%100
5	موظف	200	185	164	%88
المجموع		244	228	207	%90

أداة الدراسة:

لأغراض جمع المعلومات والبيانات الأولية الضرورية للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، تم إعتماد استبانة (خليل، 2012) فيما يتعلق بمجال التمكين الاداري، واستبانة (الفاضل، 2009) فيما يتعلق بمجال إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الإستعانة بدراسة (الماضي، 2011) فيما يتعلق ببعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإستبانة، مع بعض التعديلات التي اجرتها الباحثةلتتلائم الاستبانة مع طبيعة الدراسة، حيث تضمنت الإستبانة أربعة أجزاء على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** تضمن خمسة متغيرات شملت البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

- **الجزء الثاني:** إشتمل على 29 فقرة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الإردني، حيث تم توزيع الفقرات على سبعة أبعاد أساسية، وكل جزء يقيس

عنصر من عناصر التمكين الإداري، وهي: (المشاركة في صنع القرار، وضوح الهدف، العمل الجماعي، بيئة العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية) وذلك كما يلي:

- ✓ الفقرات (1–6) تقيس بُعد المشاركة في صنع القرار.
- ✓ الفقرات (7–10) تقيس بُعد وضوح الهدف.
- ✓ الفقرات (11–13) تقيس بُعد العمل الجماعي.
- ✓ الفقرات (14–18) تقيس بُعد بيئة العمل.
- ✓ الفقرات (19–23) تقيس بُعد تفويض الصلاحيات.
- ✓ الفقرات (24–26) تقيس بُعد التحفيز الذاتي.
- ✓ الفقرات (27–29) تقيس بُعد تطوير الشخصية.

- **الجزء الثالث:** إشتمل الجزء الثالث على 30 فقرة هدفت إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، حيث تم توزيع الفقرات على ستة أبعاد أساسية، كل جزء يقيس عنصر من العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهي: (الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التعليم والتدريب، الإتصال الفعال، فرق العمل، دعم الإدارة، الإلتزام بالجودة)، وذلك كما يلي:

- ✓ الفقرات (30–35) تقيس بُعد الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ا الفقرات (36–41) تقيس بُعد التعليم والتدريب.
- ✓ الفقرات (42–45) تقيس بُعد الإتصال الفعال.
- ✓ الفقرات (46–50) تقيس بُعد فرق العمل.
- ✓ الفقرات (51–54) تقيس بُعد دعم الإدارة.
- ✓ الفقرات (55–59) تقيس بُعد الإلتزام بالجودة.

- وهنالك سؤال مفتوح سيتم الإجابة عليه من قبل المبحوثين وهو:-

ما هي في رأيك أهم الإقتراحات لرفع مستوى التمكين في ديوان الخدمة المدنية مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة، أذكر أبرزها، ورتبها حسب الأهمية؟

تحديد مستويات الإجابة:

إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخُماسي (**Likert/ Five Point Scale**) بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم (موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، موافق بدرجة كبيرة (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، موافق بدرجة متدنية (2)، موافق بدرجة متدنية جداً (1)).

كما إعتمدت الباحثة على التصنيف الموضح في جدول رقم (3) لمستوى المتوسطات الحسابية لنتائج الإجابات المختلفة، وذلك بهدف الحكم على مستويات هذه النتائج.

وقد تم حساب مدى الفئة على النحو التالي:

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

جدول رقم (3)

مقياس الحكم على آراء المبحوثين نحو مجالات الدراسة

الدرجة	المتوسطات
الدرجة **المنخفضة** = 1 + 1.333 = 2.333	من 1 - أقل من 2.333
الدرجة **المتوسطة** = 2.333+ 1.333 = 3.666	2.333 - أقل من 3.666
الدرجة **العالية** = 3.666 + 1.333 = 5	3.666 – 5

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، فقد تم معالجة بيانات الإستبانة؛ بعد التأكد من إستيفائها كافة الشروط المطلوبة؛ بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS) من خلال:

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا (**Cronbach's Coefficient Alpha**) للتعرف على مدى الإتساق الداخلي لعبارات مقاييس مستوى ممارسة التمكين الاداري ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني من وجهة نظر العاملين فيه.

2. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وهي النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة الى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقياس مستوى ممارسة التمكين الاداري ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية المدنية الأردني.

3. تحليل التباين الأُحادي (**One-way Anova**) لقياس فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة التمكين الاداري تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي)، وإختبار (**T-Test**) لبيان الفروق الإحصائية لمتغيرات (الجنس).

4. إختبار شافية (**Scheffe**) المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائيا، ولتدعيم نتائج تحليل التباين الأُحادي (**One-way Anova**) في (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5. تحليل معامل الإنحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) لبيان أثر أبعاد مستوى ممارسة التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري (**Face Validity**) لأداة الدراسة من خلال عرضها على ستة محكمين من أساتذة الإدارة العامة وإدارة الأعمال في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك والجامعة الهاشمية وديوان الخدمة المدنية الاردني، بهدف تحكيمها وإستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقراتها، من حيث مصداقيتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وما إذا كانت تحقق أهدافها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة لرفع سوية الإستبانة لتحقيق الأغراض المطلوبة منها. إرجع لملحق (الإستبانة قبل التحكيم، والإستبانة بعد التحكيم، وأسماء المحكمين الأفاضل).

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة هذه الدراسة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، وذلك عن طريق إستخراج معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ – ألفا) **Cronbach's Alpha**، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وبإستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي إستُخدِمت فيها للمرة الأولى (Zikmund, 2000). وقد تم حساب الإتساق الداخلي على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (40) حسب معادلة كرونباخ – ألفا، والجدول رقم (4) يبين هذه المعاملات، واعتُبِرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ – الفا Cronbach's Alpha

المجال	الاتساق الداخلي
المشاركة في صنع القرار	0.85
وضوح الهدف	0.80
العمل الجماعي	0.84
بيئة العمل	0.81
تفويض الصلاحيات	0.86
التحفيز الذاتي	0.77
تطوير الشخصية	0.89
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	0.92
التعليم والتدريب	0.93
الاتصال الفعال	0.85
فرق العمل	0.89
دعم الادارة	0.90
الالتزام بالجودة	0.93

يُلاحَظ من الجدول رقم (4) أن معامل الإتساق الداخلي للإستبانة قد بلغ لمستوى ممارسة التمكين الإداري ما نسبته (0.94) ولدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما نسبته (0.97)، وهي نسبه أعلى من (0.75)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي ولأغراض التحليل، حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للإعتمادية (Sekaran, 2003).

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبعد الحصول على كتاب رسمي لتسهيل مهمة الباحثة من جامعة اليرموك، والحصول على موافقة ديوان الخدمة المدنية الاردني، قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الخدمة المدنية الاردني من جميع المستويات الوظيفة لإختبار فرضيات الدراسة، حيث تطلب الأمر من الباحثة أسبوعين لإتمام عملية توزيع الإستبانة وإستردادها. وقد تم فرز الإستبانات وتفريغ بياناتها وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة ومن ثم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك لمعرفة نتائج هذه الدراسة والتوصل إلى مجموعة من التوصيات. فيما تم حصر إجابات العينة على السؤال المفتوح وأخد

التكرارات لهذه الإجابات، بُغية التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يؤكد الموظفون في الديوان على ضرورة توافرها لرفع مستوى التمكين في ديوان الخدمة المدنية الأردني مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ممارسة التمكين الاداري وتضمنت الأبعاد التالية: (تفويض الصلاحيات، المشاركة، وضوح الهدف، التحفيز الذاتي ، تطوير الشخصية، العمل الجماعي، بيئة العمل).

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة وتضمن الأبعاد التالية: (الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، التعليم والتدريب، فرق العمل، دعم الادارة، الاتصال الفعال، الالتزام بالجودة).

المتغيرات الوسيطة: تتضمن الدراسة خمسة متغيرات وسيطة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو عملية منح الموظفين كافة الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار الإداري واشراكهم في كافة مراحل العمل الاداري والخدمي.

ادارة الجودة الشاملة: هي اسلوب اداري استراتيجي متكامل يسعى للاستغلال الامثل للموارد المتاحه (المادية والبشرية) من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة والوصول الى المستوى المطلوب من رضى الزبون.

ديوان الخدمة المدنية الاردني: هو مؤسسة رسمية لها شخصية معنوية، تتمتع بإستقلال مالي وإداري، تقوم بتنظيم شؤون الوظيفة العامة وتطويرها، والإشراف على حُسن تطبيق التشريعات المُنظِمة لشؤون الوظيفة العامة.

محددات الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة في جمع البيانات الأولية لتحليل مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني على الأستبانه فقط، ما يجعل نتائج وتوصيات الدراسة مقتصرة على مستوى ممارسة التمكين وأثره على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا تتعدى هذه الحدود .

- **الحدود المكانية:** إقتصر تطبيق هذه الدراسة على ديوان الخدمة المدنية في مدينة عمان فقط.

- **الحدود البشرية:** تم توزيع الإستبانة على موظفي ديوان الخدمة المدنية في مدينة عمان فقط.

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من سنة 2013.

محتويات الدراسة:

تحتوي الدراسة على أربعة فصول وفيما يلي ملخصاً عنها :

الفصل الاول: (الإطار العام للدراسة): يتضمن هذه الفصل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، والتعريفات الإجرائية للدراسة، ومحتويات الدراسة، بالإضافة الى تحديد الأُسلوب والمنهجية التي تبنتها هذه الدراسة. ومن خلال هذا الفصل قامت الباحثة بتقديم عرض لمراحل تطور أداة القياس والأساليب الإحصائية التي إستُخدِمت في تحليل البيانات التي تم جمعها.

الفصل الثاني: (الخلفية النظرية والدراسات السابقة) ويحتوي هذه الفصل على عرض للجانب النظري المتعلق بالدراسة والذي يتكون من مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول:** الخلفية النظرية: ويشتمل على الإطار النظري للدراسة، ويتضمن المفاهيم المتعلقة بالتمكين الاداري، والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والربط بينهما.

- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة: يُقدم هذا المبحث عرضاً للدراسات المحلية والعربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وبيان ما الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: (*تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها*): قامت الباحثة بتخصيصه لبيان خصائص عينة الدرسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتي من خلالها سيتم تحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى الإجابة عن سؤال الدراسة المفتوح.

الفصل الرابع: (*نتائج وتوصيات الدراسة*): تم من خلال هذا الفصل تقديم تفصيل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم أهم التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الثـاني

- ✓ الخلفية النظري
- ✓ الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية. وتم تناول الأدب النظري في القسم الأول، وفي القسم الثاني تم تناول الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

اولا: الإطار النظري.

المقدمة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة خلفية نظرية شاملة لموضوعي التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة. لذا فقد قسمت الباحثة هذا المبحث إلى ثلاثة مباحث أساسية وهي: المبحث الأول ويشمل التمكين الإداري **(Management Empowerment)** من حيث التعريف، والأهمية، والأهداف، والمعوقات، والابعاد ونظريات التمكين. أما المبحث الثاني فيتناول إدارة الجودة الشاملة **(Total Quality Management)** من حيث التعريف، والأهمية، والأهداف، والأبعاد، والمعوقات. ويتناول المبحث الثالث علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: التمكين الإداري **(Management Empowerment)**:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الإهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة (Pfeffer, 1994).

مفهوم التمكين الاداري:

يعني التمكين لغة: القدرة والإستطاعة (ابن منظور، 1992)، أما في (المعجم الوسيط، 2001) فان معنى مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً.

ويعتبر البعض أن التمكين هو عملية إعطاء العاملين في المؤسسات مستوى من إمكانية اتخاذ القرارات بحرية مما يعزز لديهم المؤهلات والقدرات للوصول إلى مستوى من المسؤولية الإدارية من خلال ما يتم منحهم من صلاحيات وإمكانيات، كم تم ورود الدلالة لكلمة Empowerment حيث تشير الأحرف المكونة لكلمة (Empowerment) إلى مايلي (الشياب وابو حمور، 2010):

Education (التعليم)، Motivation (الدافعية)، Purpose (الهدف)، Willingness to Change (الرغبة في التغير)، Egoelimination (نكران الذات)، Restructering (إعادة الهندسة).

كما عرف (القاضي، 2008) التمكين بأنه عملية منح القادة الإستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الإجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.

وعرفه (البلوشي، 2008) بأنه العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالإتجاهات والمهارات الضرورية التي تؤهلهم للإستقلالية وتزودهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، ومدى إكسابهم لهذه المهارات من قبل الإدارة والممثله بالأبعاد التالية: إتخاذ القرار، النمو المهني، المكانه، الإعتقاد بفاعلية الذات، الإستقلالية، التأثير.

وعرفه (الحراحشه، الهيتي، 2006) بأنه الطريقه التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال إنخراطهم بأعمالهم وأخذ الإداراة المبادرات التي تؤثر على طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم من خلال التأثير على أبعاده التالية (الأثر، القدره ، معنى العمل، الخيار).

وقام (المحاسنه، 2007) بتعريف التمكين بأنه منح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات وتوسيع تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي مؤكداً على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم.

ويرى (الضلاعين،2010) بأن التمكين الإداري هو منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة من خلال توسيع نظام التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم.

وجاء على ذكره (عقده، 2011) بأنه عملية منح سلطه أوسع في ممارسة المساءلة والرقابة والمحاسبة وتحمل المسؤولية في استخدام مقدرات العاملين من خلال التدريب على اتخاذ القرارات.

وعرف (افندي، 2003) التمكين الإداري بأنه إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية.

كما عرفته (خليل، 2012) بأنه منح الموظفين الحرية في تحمل مسؤولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات للموظفين وزيادة الثقة بآرائهم مع توفير البيئة المناسبة لتحسين مستوى أداء عملهم.

وعرف كل من (**Randolph and Sashkin, 2002**) التمكين بأنه الإعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف التمكين الإداري بانه إعطاء الموظفين الصلاحية والحرية في العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير الموارد اللازمه والمناخ الملائم، والتشجيع على الإبداع وروح المبادرة.

أهداف التمكين:

يهدف التمكين الإداري حسب (أفندي، 2003):

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. الحاجة إلى عدم إنشغال الادارة العليا في الأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
3. الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية.
4. أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
5. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
6. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.
7. الحد من تكاليف التشغيل والتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
8. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
9. تحديد خارطة طريق للمنظمة وتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل (الفياض، 2005).
10. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

أهمية التمكين:

جاءت أهمية التمكين من أهمية مواجهة التحديات والتطورات التي تشهدها المؤسسات ونخص بالذكر التقدم التكنولوجي، فكان لا بد من التركيز على المورد البشري ومنحه التمكين لتحقيق الاهداف

المنشودة. هذا وقد أكد (العبيدين، 2004) على أن التمكين أصبح ضرورياً في ضوء التحديات المعاصرة، والمنافسة المحلية والعالمية، وإعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية. كما يرى (أفندي، 2003) أن أهمية التمكين تأتي من كونه يؤدي الى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، وإطلاق قدراتهم الإبداعة، ويُسهم في إيجاد المزيد من الرضا الوظيفي والإنتماء والتحفيز ومنح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم. هذا وقد ذكرت (فرمان، 2010) بأن أهمية التمكين تأتي من كونه يشمل على جانبي العملية الإدارية مُمَثلة من جانب المنظمة، حيث يسعى التمكين لتحقيق المزايا التالية:

- زيادة الإنتاجية.
- إنخفاض نسبة الغياب.
- دوران العمال.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.

ومن الجانب الآخر شموله على الأفراد، حيث يسعى لتحقيق ما يلي:

- إشباع حاجات الأفراد من تقدير وإثبات الذات .
- إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

معوقات تطبيق التمكين:

أشار (**العتيبي، 2005**) إلى المعوقات التي قد تواجه المنظمات العربية والتي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف العاملين في الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمُسائلة.
7. الأنظمة والإجراءت الصارمة التي لا تُشجع على المُبادأة والإبتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10 تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الإدارية.
13. عدم ملاءمة نظام المكافآت.

هنا يتضح لنا أن هناك معوقات تعود لطبيعة أنظمة وإجراءات وبيئة المنظمة، وأخرى تعود الى الموظفين أنفسهم.

مجالات تطبيق التمكين:

فيما يلي أهم المجالات العامة التي يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين (أفندي، 2003):

1. قاعدة المعلومات والمعارف، بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة.
2. القدرة على التعرف على الأعمال (متى – كيف – من) بتفويض المزيد إلى حد خلق وايجاد فِرَق عمل ذاتي.

3. الإشتراك في صنع السياسات.

4. التغيير التنظيمي، بمعنى تشجيع الإقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة.

نظريات التمكين (ملحم، 2006):

1. **نظرية التمكين السلوكي:** تأثر **(Douglas McGregor)** بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" **(The Human Side of Enterprise)** ، من خلال نظريته التي سماها نظرية **X** و **Y.** ما يميز نظرية ماكريقر هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين **(Self-Fulfilling Prophecy)** أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية **X** يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية **Y** فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، إنسجاما مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الإنتماء وعدم الثقة ستصنع غير ذلك.

2. **نظرية التمكين النفسي:** قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لِمفهوم التمكين من أمثال **(Kanter, 1989)** و **(Thomas & Velthouse,1990)**

ويعّرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والإقتدار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإقتدار. وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية **(Conger and Kanungo, 1988)** فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ابعاد التمكين:

لقد تم إختيار سبعة أبعاد للتمكين في هذه الدراسة من قبل الباحثة، والتي من شأنها رفع وتحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة وذلك كما يلي:

1. **تفويض الصلاحيات:** تعني قيام المدير بالإحتفاظ بجزء هام من السلطة، وتوزيع باقي السلطات على المدراء الذين يلونه مباشرة في الهيكل التنظيمي، كما يحتفظ كل مدير من هؤلاء المدراء الذين فُوِضَت لهم بعض السلطات بجزء منها، ثم يُفَوِضون جزء منها لمن دونهم (الزعبي، عبيدات، 1997).

2. **المشاركة في صنع القرار:** منح الإدارة فرصة اتخاذ القرارات للموظفين دون أن تقيدهم وتحد من مساهمتهم وذلك من أجل منح فرص أفضل لتوظيف قدراتهم (الضلاعين،2010).

3. **التحفيز الذاتي:** هو شعور إيجابي لدى الموظف يتمثل بتشجيع المنظمة له على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير الجهود التي قام بها ومساعدته على أن يشعر بالإنجاز ويؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل (المحاسنة ، 2007).

4. **وضوح الهدف:** تعريف موظفي المنظمة برسالتها وأهدافها ودورهم في تحقيق تلك الاهداف والتنسيق بين أهداف المنظمة والعاملين فيها مما يُمَكِّن العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (الماضي، 2011).

5. **بيئة العمل أو المناخ التنظيمي:** يختلف المناخ التنظيمي من منظمة إلى أخرى وذلك بإختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويُعتَبَر المناخ التنظيمي (بيئة العمل) مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجِدَ مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والإستقرار للأفراد وللمنظمة على حد سواء، وكل هذا سيكون له أثراً إيجابياً على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. وتشتمل عناصر المناخ التنظيمي(بيئة العمل) على عدة عناصر أهمها (خليل، 2012):

- ✓ متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: أي أن تكون بعيدة عن الرقابة والملل والروتين الذي يعمل على قتل المبادرة والإبداع داخل المنظمة.
- ✓ التدريب.
- ✓ أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.
- ✓ أنماط السلطة الإدارية: سواءا كانت مركزية أم لا مركزية.
- ✓ المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية.
- ✓ أساليب التحفيز: لابد للإدارة من إستخدام أساليب تحفيزية مختلفة، مادية ومعنوية وأن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين في المنظمة.
- ✓ الإستقرار والأمن الوظيفي.

6. **تطوير الشخصية:** وهي قيام المنظمة بإكساب الافراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام باعمالهم بشكل أكثر فعالية، ومواكبة التطورات الحديثة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجيه، ومهاريه، ومعرفيه، وتقنية عالية تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في إلتزاماتهم (الفاضل، 2009).
7. **العمل الجماعي:** بمعنى إشعار العاملين بأنهم جزء من ثقافة المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل (العتيبي، 2005).

الشروط الاساسية للتمكين:

التمكين كغيره من العمليات الإدارية لا بد من توافر مجموعة من الشروط لتطبيقه، نذكر منها (اليعقوب، 2004):

1. يجب أن يحصل الموظفين على التدريب المناسب.
2. الحاجة الى الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين.
3. الحاجة الى القيم المشتركة عن كيفية القيام بالأمور، وإيجاد المعايير والسلوكيات المناسبة.
4. يجب أن تكون المنافع مشتركة، إحدى الطرق التي تكون الرؤى والقيم مشتركة وواضحة وملموسة للموظفين تتم من خلال المشاركة في المنافع.
5. يجب أن يثق ويؤمن المدير بموظفيه. المدراء الذين يخافون من إرتكاب الأخطاء ولا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون بالرقابة المباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين، والمدراء الذين يثقون بفئه قليله يعرفونهم جيداً سيحرمون آخرين من فرص التمكين.
6. تطوير معايير قياس أداء واضحة.
7. وجود آليه للمحاسبة والمراقبة والمسائلة بشكل عام حتى لا يُساء استخدام حرية التصرف.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

تتجه العديد من المؤسسات نحو تبني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة سواء كانت تلك المؤسسات تنتمي للقطاع العام أو القطاع الخاص نظراً لأهمية هذه الإستراتيجية من الناحية العلمية والتكنولوجية، ولِما لتطبيقها من أثر فعال ينعكس على تحقيق أهدافها وإيصال رسالتها، حيث لابد لها من تبني التطور التكنولوجي وسرعة تدفق المعلومات وسهولة التواصل بين الموظفين، فكان لا بد من استخدام كل هذا لإيصال المؤسسة نحو المستوى المطلوب من الجودة.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مجموعه من أبعاد إدارة الجودة الشاملة مكونه من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهداف إدارة الجوده الشاملة، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

خضع مفهوم إدارة الجوده الشامله إلى العديد من التعريفات تِبعا لمراحل تطور الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

حيث قام (المسعودي، 2010) بتقسيم مصطلح إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Manegment** الى كلماتها الثلاث:

1. إدارة **(Manegment)**: أي أنها فلسفه تركز على تنظيم وقيام الإدارة بتغيير الثقافة وازالة العقبات والتأكيد على توفر الأدوات الملائمة لأداء الوظيفه.
2. الجودة **(Quality)**: ويُقصد بها تلقي الزبائن للخدمة المطلوبة والقيام بالإتصال بالزبون للتأكد بأن السلع والخدمات تتناسب مع إحتياجات السوق وإيجاد علاقة متينة مع الموردين.

3. الشاملة (**Total**): تركز على أهمية إشراك جميع العاملين في المؤسسة في برنامج الجودة، وهذا يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والإتصال.

عرف (ابراهيم، 2009) إدارة الجودة الشاملة بأنها سلسلة من المهام الإدارية المترابطة والمستمرة والتي تُمارَس في إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية للإستغلال الأفضل للموارد المتاحة من أجل تحقيق منافع عملاء المؤسسة.

وعرّف (العقيلي، 2009) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون وأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكامله تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة.

ويرى (زيدان، 2010) أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل افضل أو بفاعلية عالية في أقصر وقت ممكن.

كما عرفها (الحداد، 2009) بأنها العملية التي تشترك بها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة لضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات إنسجاماً مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين.

وعرفت (مجاهد، 2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب للقيام بالأعمال التي تقوي القدرة التنافسية للمؤسسة محل التطبيق، وذلك عن طريق التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها والعاملين فيها لأداء خدمات متميزة.

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن

استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" (البنا، 2007).

هذا وقد عرف (السامرائي، 2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها وظائف وأنشطة الإدارة التي من أهمها سياسة الجودة ووضوح الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل عمليه مثل: تخطيط الجودة ورقابتها وتوكيدها وتحسينها بإستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة.

ويرى (الطيطي، 2011) بأنها تحقيق أعلى جودة ممكنه في الإنتاج السلعي والخدماتي حيث أن الجودة الشاملة ليست هدفاً محدداً بل هدفاً متغيراً يسعى للإستمرار في عملية تحسين الجودة معتبراً أن أساس ذلك هو وجود الرغبه لدى الأفراد في تحقيق الجودة من خلال إلتزامهم بمعايير الجودة الشاملة لدى المؤسسة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها منهج شامل للتغيير وليس نظام يتبع الإجراءات ويقرر الإتزام بها، وهذا المنهج يُراد له تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة وأن تتطلع المنظمة إلى أنشطتها ككل متكامل. وقد ذكر (زيدان، 2010) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي:

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية طلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات.
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

7. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

8. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يؤدي تطبيق إسترتيجية إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من النتائج على المستويين بعيد المدى وقصير المدى، نذكر منها الأهداف التالية كما أوردها (نجم، 2010):

1. تحسين القدرات والميزه التنافسية.
2. الزياده من القدرة لدخول الأسواق العالمية.
3. تحسين الجوده المنشودة وزيادة الإنتاجية.
4. تحسين علاقات العمل والإجراءات التشغيلية.
5. المزيد من رضى الزبون وتحسين الأداء المالي.
6. خفض معدلات الإخفاق والأخطاء وإعادة العمل.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الاخر، ويمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (جودة، 2009):

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.

5. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم، أو بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير.

6. إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المدراء في تفويض صلاحياتهم.

7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9. عدم وجود نظام فعّال للإتصالات والتغذية العكسية.

10. عدم وجود الإنسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

إن على إدارة المنظمة أن تولي إهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى معالجتها وذلك بهذف تيسير عملية التطبيق وفقاً للخطط الموضوعة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشامله كغيرها من الإسترتيجيات لها مجموعة من المبادئ أوردها (المسعودي، 2010):

1. **المطابقه للمواصفات** (**Conformance to Specification**) ويعنى بها مدى مطابقة المنتج الفعلي لما هو مصمم له.

2. **الأداء** (**Performance**) ويقصد به خصائص التشغيل الأولي للمنتج أو الخدمة بالاضافة لخصائصه القابله للقياس.

3. **سرعة الإستجابة** (**Quick response**) وهو الوقت المستغرق لتلبية حاجات الزبون.

4. **الخبره في مجال سرعة التغيير** (**Quick_Change Expertise**) والمقصود به القدره على تغيير قدرة الإنتاج من خط إلى آخر.

5. **المظاهر** (**Features**) وهو التعديل المضاف على المنتج آو الخدمة المقدمة بناءاً على طلب الزبون.

6. **الإعتمادية (Reliapility)** هي إحتمالية أداء المنتج بشكل فعال طوال فترة عمره.

7. **المتانة (Durability)** هي قياس لحياة المنتج مشيرة إلى مدى تحمله ومتانته.

8. **القدره الخدمية (Serviceability)** وهي الزمن الذي تستغرقه إستجابة الخدمة ومتوسط الزمن الذي تستغرقه الخدمة.

9. **الجوده المدركة (Perceived Quality)** وهي ليست الجوده المطلقه بل تقاس بمعايير غير مباشرة وفقا لرغبة الزبون.

10 . **القيمة (Value)** وهو أن يشعر الزبون بأنه قد حصل على الخدمه المطلوبه ذات القيمه التي دفع من أجلها.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

1. **وحدة أهداف المنظمة والعاملين:** وتعني إشتراك الإدارة مع الموظفين في تحقيق هدف واحد هو التحسين المستمر لإرضاء المستفيدين، وهذا يتطلب إيجاد إطار عمل مشترك لكلا الطرفين (الإدارة والعاملين)، بحيث يتم تشجيع المشاركة والحفز لتحسين الأوضاع الحالية والإستمرار في عملية التحسين (البستنجي. 2009).
2. **الإتزام بالجودة:** بمعنى وضع خطط مستقبلية تقر بطول فترة التحول نحو ثقافة الجودة ذلك انها لا تُحَقق فجأة، كذلك تمويل هذا التحويل بتدريب الكوادر البشرية المستمر، إضافة إلى مكافئة السلوكيات المرغوبة، مما يجعل هذه السلوكيات مؤشراً لإستمرار العاملين في الإلتزام طويل المدى (البستنجي، 2009).
3. **الإتصال الفعال:** عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينها (الماضي، 2011).

4. **دعم الإدارة:** وهو مسئولية الإدارة بتوفير الموارد، كما ويتضمن كل ما تقدمه الإدارة العليا من عون ومساعدة للعاملين.

5. **تدريب العاملين:** وهو مجموعة من النشاطات التي توفر الفرصة للحصول على المهارات المتعلقة بالوظيفة وتحسينها بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة (الماضي، 2011)..

6. **التركيز على متلقي الخدمة:** ويُقصد بها آلية التعامل مع الزبون (متلقي الخدمة) بإعتباره إنسان وليس كرقم أو حاله (المسعودي، 2010)، من خلال التركيز على تبسيط الإجراءات وتنظيم العمل بما يخدم العميل ويوفر الوقت والجهد، وإيجاد وسائل إتصال بين العملاء والمؤسسة، والإعتناء بالموظفين العاملين ليعتنو بدورهم بالعملاء أو المراجعين (البستنجي، 2009).

7. **الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:** وهي أن تحتل الجودة لدى الإدارة العليا المقام الأول من خلال وضع منهجية شمولية لبناء ثقافة الجودة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطوير إستراتيجيتها.

8. **فرق العمل:** هو إيجاد مجموعات تمتلك مهارات متكاملة تسعى نحو تحقيق هدف مشترك ولديها الإمكانيه لتطوير هذا الهدف والوقوف على المشاكل والعمل على حلها (الفاضل، 2009)

وقد اختارت الباحثة سته من الأبعاد المذكوره للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية وهي: الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، فرق العمل، دعم الإدارة، والإلتزام بالجودة كونها الأكثر شيوعاً في الإستخدام في الدراسات التي قام بها معظم الباحثين.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

إن تزايد أهمية إدراك المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لحاجة المواطنين إلى الخدمات ذات جودة عالية تشبع رغباتهم وحاجاتهم المتزايدة وتحقق طموحاتهم بأقل كلفة ممكنة، وبهدف الإرتقاء بمستوى هذه المؤسسات، وتحقيق الجودة العالية في الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، كان لا بد من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يحقق الأهداف المنشودة، وبما أن تطبيق هذه الفلسفة يحتاج إلى الكوادر المؤهلة والمُمَكنة، فأصبح أيضا من الضروري تبني مفهوم التمكين وتطبيق أبعاده.

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وأفكار **(Edward Deming)** حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. وقد إعتبر (ملحم، 2007) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من إنخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعُد من أجل إرضاء الزبائن **(Honold, 1997)**.

ومما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين علاقة إيجابية تبادلية، إنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر، والعكس صحيح.

ثانيا: الدراسات السابقة

المقدمة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم الدراسات السابقة المحلية منها، والعربية، والأجنبية، التي تم إجراؤها في موضوع التمكين الاداري، والمتعلقة أيضاً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وأهم الدراسات التي ربطت بين المفهومين، وإستناداً إلى أسس التصنيف القائم على أساس البيئة التي أُجريت فيها كل دراسة، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المحلية:

الدراسات المتعلقة بالتمكين:

1. دراسة (خليل، 2012) هدف التعرف على مستوى تطبيق العاملين للتمكين، ومستوى أدائهم في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين نحو ممارسة التمكين الإداري من جهة ونحو مستوى أداء العاملين من جهة أخرى تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتم توزيع (784) إستبانة على أفراد عينة طبقية من كافة المستويات الوظيفية وبنسبة 9% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من الموظفين في كافة مراكز الوزارات الحكومية الأردنية والبالغ عددهم (8558) موظفاً وموظفة. توصلت الدراسة الى أن هناك مستوى متوسط لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية المختلفة. وجود مستوى عالي لأداء العاملين بأبعاده المختلفة في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية. وأوصت الدراسة بتكثيف ورش العمل للعاملين لزيادة طاقاتهم

الإنتاجية لرفع مستوى أدائهم، وفتح القنوات لهم للتواصل مع الإدارة بصورة مباشرة من خلال إعطائهم الحرية في التعبير عن همومهم ومشاكلهم الوظيفية.

2. دراسة (**عقدة، 2011**) هدفت الى التعرف على التمكين الوظيفي وعلاقتة بأداء المشرفين التربويين. وقد تم توزيع الإستبانة بالطريقة العشوائية البسيطة على عينة بلغت 451. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: جاء مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين بدرجة متوسطة بينما مستوى الأداء الوظيفي بدرجة عالية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ممارسة التمكين لدى المشرفين تعزى للجنس ،مع عدم وجود مثل تلك الفروق تعزى للمؤهل العلمي في تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين. أوصت الدراسة بالتأكيد على إحلال ثقافة تنظمية داخل المؤسسات التربوية تركز على التمكين، والإهتمام بتدريب المشرفين وإطلاعهم على المستجدات العلمية والعملية، بالإضافة الى إعطاء المشرف الحرية في إستثمار الوقت خلال أوقات الدوام.

3. دراسة (**أبا زيد، 2010**) هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (328) استبانة وبنسبة (63,07%) من مجتمع الدراسة. أظهرت الدراسة وجود درجة عاليه لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في إتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

4. دراسة (**الشرع، 2009**) هدفت إلى التعرف على مفهومي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرهما على أداء العاملين للدور الرسمي والإضافي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. قامت

الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (368). توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي مرتفعاً بينما إدراكهم للتمكين الهيكلي جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى أداء العاملين للدور الرسمي مرتفعا، في حين أن مستوى أداء الموظفين للدور الإضافي جاء متوسطا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي والهيكلي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية بإستثناء المؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى أداء الموظفين لسلوكيات كل من الدور الرسمي والإضافي. أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ تنظيمي ملائم من قبل إدارة المستشفى يسمح بتطبيق أبعاد التمكين الهيكلي ويعزز التمكين النفسي بين الأفراد، ضرورة قيام إدارة المستشفى بتطوير آلية لمكافأة السلوك الإختياري أو الإضافي.

5. دراسة (**الحموري، 2009**) هدفت إلى تحديد درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية. ،صمم الباحث استبانة وبلغ عدد أفراد العينة (116) تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. توصلت الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، ودرجة دافعية عالية، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين مستوى التمكين، ومستوى دافعية الإنجاز لدى القادة الأكاديميين. أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة ملائمة لتطبيق التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين، وإيجاد هياكل تنظمية مرنة بتغيير الهرم التنظيمي التقليدي، وإيجاد قيادة إدارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات.

6. دراسة (**الريضي،2008**) هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة تمتاز بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين، كما أن الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة يتصف بمستوى عالي من حيث الجودة والسرعة والحجم والدقة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على

الأداء المؤسسي بكافة عناصره، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقييم الأداء المؤسسسي في المؤسسات العامة من حين لآخر لمعرفة نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف. وزيادة إهتمام المؤسسات العامة بموضوع تمكين العاملين وجعله إحدى استراتيجياتها الفاعلة للإرتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية للوقوف على أثر تمكين العاملين على الأداء في قطاعات أخرى غير المؤسسات العامة.

7. دراسة (**بطاينة، 2008**) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الاردني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزع منها (152)، وتمخضت الدراسة عن النتائج التالية: جاء المستوى العام لإتجاهات المدراء للتمكين عالية، وكان المستوى العام لإدراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم عاليا. أوصت الدراسة بإعطاء المدراء هامش مخاطرة أكبر، وضرورة عقد الندوات وورش العمل للتعرف على التأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة وإحتكار السلطة.

8. دراسة (**المحاسنة، 2007**) هدفت الى تحليل أثر التمكين الاداري في بلورة سمات فرق العمل. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطه مكونة من (423)، توصلت الدراسة غلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة وقد بلغت (3,244) بينما كانت تصوراتهم لتفويض السلطة مرتفعة بمتوسط حسابي مقدارة (3,365)، وأن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقدارة (3,653)، وقد حظيت سمة (مرونة الاتصال) على أعلى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية

للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل. أوصت الدراسة الإدارة العليا بخلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة، وذلك من أجل تعزيز الإنتاجية.

9. دراسة (**القواقنة، 2007**) هدفت إلى التعرف على مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها ومدى إدراك مجتمع الدراسة له، بالإضافة إلى دراسة أثر المعرفة والمهارة والثقة والإتصالات وتدفق المعلومات والحوافز على التمكين. إعتمدت الدراسة على الإستبانة في جمع المعلومات، حيث تم توزيع (258) وكانت الإستبانات الصالحة للتحليل (131)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إثبات أهمية توفير العناصر المهمة لإدراك مفهوم التمكين، كما أثبتت أن جامعة البلقاء التطبيقية تتبنى مفهوم التمكين بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الميدانية حول موضوع التمكين وواقعه في الجامعات الأردنية وضرورة زيادة التركيز على توفير ودعم مقومات التمكين في الجامعات بالأخص التركيز على الحوافز.

10. دراسة (**الحراحشة والهيتي، 2006**) هدفت الى معرفة إتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، إداريين) في شركة الإتصالات الأردنيه نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة على عينه بلغ مجموعها (500) فرد، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (235) استبانة وبنسبة (50.6%) من إجمالي العينة و(30,3%) من إجمالي المجتمع. توصلت الدراسة الى أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر على المتغير التابع (السلوك الابداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما تبين وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. أوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، كما قدمت إقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين (التمكين والتنظيم والإبداع) ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

11.دراسة (**اليعقوب، 2004**) هدفت إلى محاولة إختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين لدى موظفي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها. قام الباحث بتطوير إستبانة مضيفاً إليها أربعة أسئلة مفتوحة. توصلت الدراسة إلى أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة أساسية في جهود تمكين الموظفين، وأن هناك أهمية لمفهوم التمكين النفسي لدى الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة القيمية الإيجابية لما لها من فوائد على الفرد والمنظمة، والعمل على إدراك القادة لدورهم المتمثل بالإلتزام بالبعد الأخلاقي والتعامل مع الموظفين بعدالة ونزاهة والقيام بالتحفيز المعنوي للموظفين في حال غياب القدرة على التحفيز المالي.

الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

12.دراسة (**العمري، 2010**) هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية الاردنية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية تم إختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة على إدارة الجودة الشاملة تُعزى لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لثقافة تنظيمية تقوم على مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة والإنفتاح.

13.دراسة (**القرعاوي، 2009**) هدفت إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة إربد كشركة خدمية تقدم خدمة ذات طابع إحتكاري، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي بتصميم إستبانة، بالإضافة إلى المنهج الشخصي التحليلي من خلال إجراء المقابلات مع عينات قصدية من موظفي الشركة. توصلت الدراسة أن هناك درجة مرتفعة لمدى تطبيق إدارة الجودة من قبل العاملين، بينما كانت جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين عالية نسبيا، كما أن مستوى الخدمات المقدمة للموردين كانت عالية، إلا أنه يجب إعادة النظر في آلية حل المشاكل بين الشركة والمورد، إضافة إلى طريقة الدفع المعتمدة في الشركة.

14. دراسة (**الردايدة، 2008**) هدفت إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة من خلال برامج إدارة الجودة المطبقة في القطاع الصناعي الأردني، والأدوات المستخدمة والمناخ التنظيمي السائد لدى الشركات الصناعية. تألف مجتمع الدراسة من المنظمات المدرجة بسوق عمان المالي والبالغة (68) منظمة. صممت إستبانة ووزعت، وبلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (286) إستبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت بين المستويات الإدارية العليا والوسطى في مدى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الأردنية، كما بينت أن هناك توجها نحو توفير مناخ تنظيمي يميل الى الإيجابية ،من وجهة نظر العاملين في المستويات التشغيلية او الإدارية، أوصت الدراسة بالتركيز على التدريب بما يخص قضايا إدارة الجودة وخصوصا أدوات وتقنيات الجودة.

15. دراسة (**درادكة، 2004**) هدفت إلى معرفة آراء التربويين في جامعة البلقاء التطبيقية لدرحة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى معرفة مدى الإختلاف في وجهات النظر بإختلاف الخصائص الديمغرافية. وزعت الإستبانة على عينة عشوائية مكونة من (96) قائداً. توصلت الدراسة إلى أن متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,34). كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة، وتوفير البرامج التعليمية والتدريبية والأساليب والأدوات لتحقيق الجودة.

14. دراسة (**المحمود، 2004**) هدفت إلى معرفة مدى فهم ووعي عينة الدراسة في قطاعي البنوك والتامين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الأهمية التي تعطيها المنظمات لإدارة الجودة، ومجالات الموارد البشرية، بالإضافة إلى أداء الجودة والمتمثل بالأداء والنوعية. تم إعداد إستبانة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى أن فهم عينة الدراسة كان متبايناً لمفهوم الجودة، وخلطاً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع تأكيد الجودة وجودة المنتج، كما توصلت الدراسة إلى أن البنوك وشركات التأمين في الأردن تطبق إدارة الجودة ومجالات الموارد البشرية بدرجة عالية، كما أنها تعطي أهمية كبيرة لكل من إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأداء الجودة.

15. دراسة (**الطراونة، البلبيسي، 2002**) هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاسا من خلال نسب معدل الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل في تلك المصارف)، وأثر الثقافة التنظيمية علي تلك العلاقات. توصلت الدراسة الى أن المصارف التجارية في الأردن تتبني بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي للمصارف. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن، كما أوصت الدراسة بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء التنظيمي للمنظمة، وتطوير نظام الحوافز، وضرورة قيام تلك المصارف بتوفير دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة.

16. دراسة **(علي، 2002)** هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تعرقل تطبيق ركائز إدارة الجودة. صمم الباحث إستبانة وقام بتوزيعها على (145) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة بدرجة عالية، كما تبين أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز الجودة هي الافتقار إلى أنظمة تقييم الأداء، والإفتقار إلى إستراتيجية تطوير مهارات الموارد البشرية، وعدم توفر الموارد الكافية لعملية التطبيق. أوصت الدراسة بضرورة رفع سوية العمليه التدربية من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية تركز على أساليب وأدوات حل مشاكل الجودة.

17. دراسة **(ناجي. 1998)** هدفت إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في جامعة عمان الأهلية. تم تصميم إستبانتين أحداهما لمعرفة آراء الطلبة والأخرى لمعرفة آراء الإداريين والهيئة التدريسية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا الطلبة جاء مرتفعا فيما يخص التجهيزات، ومنخفضا فيما يخص الخطط الدراسية والأنظمة والتعليمات الداخلية، كما أظهرت الدراسة رغبة إدارة الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة. أوصت الدراسة بتدريس مفاهيم الجودة الشاملة، وتشجيع التدريب العملي للطلبة، وتطوير خدمات إدارية تمتاز بالجودة ،مثل إعادة هيكلة التنظيم بما يناسب فلسفة إدارة الجودة، والحث على إجراء المزيد من الدراسات المقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية.

18. دراسة **(ابو ليلى، 1998)** هدفت إلى معرفة إتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى أصحاب الوظائف الإشرافية في شركة الإتصالات الأردنية، ومعرفة معوقات التطبيق. صمم الباحث إستبانة ووزع (376) وبلغ المسترد والصالح للتحليل (309). توصلت الدراسة إلى أن مدى الموافقة العامة لأفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كان بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3,25)، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي(3,49)، وكان أهمها عدم القدرة على توفير نظام مكافات، وتقدير إنجازات الأفراد، غياب إستراتيجية واضحة للجودة، بالإضافة إلى نظام معلومات فعال. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم التقليدية والبدء باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث في القطاع العام، والعمل على تذليل المعيقات، وإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات المتعلقة بالتمكين وإدارة الجودة الشاملة:

19. دراسة (**الماضي، 2009**) هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى أن مستشفى الجامعة الأردنية يتبنى مفهوم التمكين الإداري بدرجة متوسطة ويطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء الإهتمام للبيئة التنظيمية في مستشفى الجامعة الأردنية بما يعزز تطبيق مفهوم التمكين الإداري، بتفويض العاملين السلطة الكافية التي بدورها تعطي للموظف مزيداً من الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله وذلك بعد توفير التدريب المناسب ضمن برامج علمية منظمة وتوفير الحافز المادي والمعنوي بما ينعكس إيجابياً على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

20. دراسة (**الفاضل، 2009**) هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل

(التمكين الاداري)، وبين المتغير التابع (تطبيق الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن). أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانا عاليين ،مما يشير إلى أهمية المتغيرين لأفراد عينة الدراسة. أوصت الدراسة بوجوب عقد دورات تدريبية بالتمكين الإداري لمديري المدارس، والتركيز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على جودة المخرجات التعليمية، وتدريب المديرين والمعلمين، وإجراء المزيد من الدراسات للعمل بمنطق الفريق مع منح هذه الفرق الصلاحيات الكاملة في العملية الإدارية.

ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسات المتعلقة بالتمكين:

1. دراسة **(فرمان،2010)** هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في القطاع العام العراقي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي لممارسة التمكين جاءت بدرجة متوسطة. بالإضافة الى وجود أثر هام للتمكين على الإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى ممارسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية. اوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على تعزيز ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسات الباب المفتوح، وتبني روح الفريق في العمل، وتعزيز العمل الجماعي في الوزارة، وتشجيع الممارسات التي تؤدي إلى الإعتراف بمجهود وأداء الموظفين وتقديرها، بالإضافة إلى الإهتمام بالإبداع التنظيمي بشكل أكبر من خلال العمل على تحفيز الموظفين على الإبداع وتوفير متطلباته.

2. دراسة **(البلوشي، 2008)** هدفت الى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطه في دولة الإمارات، بالإضافة الى معرفة مستوى العلاقة بين

التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. أعد الباحث إستبانتين لقياس كلا المستويين، هذا وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج ممثلة بما يلي: أن مستوى التمكين لديهم جاء بدرجة عالية، وأن مستوى رضاهم الوظيفي أيضا كان بدرجة عالية، ووجود علاقة إرتباطية بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

3. **دراسة (البلوي،2008)** هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وإلحاق المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع مستوى التمكين الإداري مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم، كما اوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة لتقصي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي على مستوى قطاعات خدمية أخرى.

4. دراسة (ابو هتله، 2008) هدفت إلى على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. حيث تم توزيع 730 إستبانه على المبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر السياسات التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة. كما أن التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، لما له من أثر إيجابي في تحسين أدائهم. والتركيز على أداء العاملين من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق.

5. دراسة (**المغربي، 2001**) هدفت الى التعرف على مستوى تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط. توصلت الدراسة الى أن هناك إختلافا جوهريا بين آراء العاملين فى مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، حيث تفتقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل التمكين، وتنخفض أهمية عوامل التمكين فى قطاع التعليم، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى المصالح الحكومية والعاملين فى منظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط فيما يخص عوامل التمكين، أن أهم عوامل التمكين فى الممارسات العملية من وجهة نظر العاملين فى المصالح الحكومية بمحافظة دمياط بمختلف مجالاتها يتمثل فى: الإتصالات الفعالة، والمشاركة، ووضوح الغرض، وأن أقلها أهمية فى التطبيق يتمثل فى: العمل الجماعي، والإعتراف والتقدير، وعدم تفشى أخلاقيات تمكين العاملين. وأوصت الدراسة بدراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين، ومحاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسئولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين.

الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

6. دراسة (**العاني، 2010**) هدفت الى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في العراق من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (400) شخص من الأكاديميين والإداريين في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية والجامعة التكنولوجية. توصلت الدراسة الى أن هناك مستوى متوسط من معوقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات الجنس ؤالمسمى الوظيفي والجامعة. أوصت

الدراسة بضرورة الدعم المباشر من قِبل ادارة الجامعة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها في بيئة الجامعة.

7. دراسة (**الكلباني، 2009**) هدفت الى التعرف على إدارة المعرفة وتوظيفها في إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة زايد. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، تم إختيار عينة قصدية بواقع (472) عضو هيئة تدريس من كلتا الجامعتين. توصلت الدراسة الى أن توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إستجابات أعضاء هيئة التدريس حول توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الكلية والرتبة الاكاديمية والمؤهل العلمي. أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة توظيف العاملين في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطور وتحسين أداء الجامعة.

8. دراسة (**الرويلي، 2009**) هدفت إلى التعرف على مدى فهم ووعي المديرين في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية بمفهوم إدارة الجودة بشكل عام، والتعرف على إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة نحو الفوائد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من 72 مديراً وتم توزيع الاستبانة عليهم. أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من فهم ووعي المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت رغبتهم بتطبيق مبادئ الجودة وإدراكهم للفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ الجودة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

9. دراسة (**عايش، 2008**) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف. توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية إحتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين إرتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

10. دراسة (**بركات، 2007**) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التركيز على: (العميل، تلبية إحتياجات العاملين، تحسين العمليات، الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة. وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوي تطبيق هو التركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الإتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

11. دراسة (**غاشي، 2007**) هدفت إلى التعرف على تقدير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات المعلمين السعودية في المنطقة الشرقية وفقاً لمعايير جائزة بلدرج في الحقل التربوي لعام (2007) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. تكونت عينة

الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (162) عضواً. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات المعلمين في السعودية في المنطقة الشرقية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات الكلية والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية. أوصت الدراسة بأن تتبنى المؤسسات التربوية والقيادة العليا للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية فكرة نظام الجودة الشاملة وتعميم تطبيقها في الكليات والجامعات العامة والخاصة وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات القيادية المختلفة.

12. دراسة (**نصير، 2007**) هدفت الى التعرف على إتجاهات العاملين نحو الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تطبيقها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في الكليات التقنية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية. صمم الباحث إستبانة، ووزع (313) واعتمد الباحث (172) صالحة للتحليل. جاء مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة وممارسة عناصرها بدرجة متوسطة، كما تبين عدد من المعيقات تمثلت بعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة، أو مناخ تنظيمي ملائم، بالإضافة إلى جمود التشريعات وعدم ملائمتها، وغياب البيانات والمعلومات وشح الموارد، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة، وإيجاد نظام للتدريب، وإزالة معيقات تطبيق الجودة، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول تطبيق إدارة الجودة.

13. دراسة (**الرويشد، 2006**) هدفت الى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة في الجامعات الحكومية السعودية. استخدم الباحث استبانة وقام بتوزيعها على عينة مقصودة مكونة من (633). توصلت الدراسة الى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لدرجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية

جاءت بين متدنية ومتوسطة، كما جاءت تقديرات الإداريين في جامعة الملك سعود لنفس المتغيربين متدنية ومتوسطة، بينما جاءت بدرجة متوسطة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

14. دراسة (**الغافري، 2004**) هدفت الى التعرف على درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبناءاً علية قام الباحث بذكر عدة توصيات ومنها نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأساليبها ومراحلها ومقومات نجاحها، وإنشاء مديرية الجودة الشاملة بالوزارة، والعمل على إيجاد جائزة للجودة لتحفيز المنافسة، والإهتمام بالبحوث التربوية والعلمية التي تخدم تطوير التعغليم ،ووضع نظام تدريب للمعلمين.

15. دراسة (**النيادي، 1999**) هدفت الى إستكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات، قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيع (1120) أعيد منها (963) صالحة للتحليل. جاءت النتائج كما يلي: حددت منظمات الخدمة ركائز لإدارة الجودة الشاملة بلغ عددها ثلاث عشر، ووجود فروق ذات دلالة معنوية في ممارسة هذه الركائز بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والقطاع العام في الإمارات جاءت لصالح المنظمات الخاصة، كما وجد أن هناك علاقة بين أعمار المنظمات وحجمها ومدى ممارسة تلك المنظمات لإدارة الجودة الشاملة.

الدراسات المتعلقة بالتمكين وادارة الجودة الشاملة:

16. دراسة **(الدوري، 2004)** هدفت الى معرفة الأسس اللازمه لبناء منظمة متمكنة، وما هي حدود التمكين التي يمكن إعتمادها لتأسيس فلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى عينة من المصارف العراقية، بالإضافة إلى تشخيص قدرة العاملين في المنظمات المبحوثة على التكيف لتطبيق إستراتيجية التمكين. إعتمد الباحث على الإستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن توجة المنظمات نحو إستراتيجية التمكين يرتبط بحجم متغيرات البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، وأن هناك قصور في التفويض الممنوح للعاملين على أنشطة محددة مع إمكانية سحب تلك السلطة ومنحها لمستويات إدارية أخرى، وأن التمكين منهج متكامل يقود المنظمة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن المنظمات المصرفية قريبة هيكلياً من تطبيق إستراتيجية التمكين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تمتاز بعدد من المستويات التنظمية. التوصيات: إجراء تغيرات هيكلية تتوجة المنظمات من خلالها.

الدراسات الاجنبية :

الدراسات المتعلقة بالتمكين:

1. دراسة **(Han et al.,2009)** هدفت إلى وصف ومقارنة كل من التمكين الإداري والرضى والولاء الوظيفي مابين الممرضات المؤقتات والممرضات الدائمات في كوريا. توصلت الدراسة الى أن الممرضات الدائمات يمتلكن مستويات أعلى من الرضى والولاء الوظيفي والتمكين أكثر من الممرضات المؤقتات. تشير نتائج الدراسة إلى أنه يتوجب على مدراء العناية الصحية تطوير الخطط والإستراتيجيات من خلال إعطاء فرص أكبر للممرضات المؤقتات للعمل بكفاءة وفاعلية أكبر.

2. دراسة **(Gonda & Khan, 2008)** هدفت الى دراسة تأثر تمكين فرق العمل على أداء الفريق: دراسة قطاع الإتصالات في اسلام اباد. تناولت الدراسة المفاهيم المتعلقة بمجموعات العمل والتوجه

نحو الهيكل التنظيمي الأفقي للفرق. كما هدفت إلى التعرف على الجوانب المهمة التي تؤثر على تمكين الفريق وبالتالي التأثير على أداء الفريق في الشركات الباكستانية. توصلت الدراسة الى أن فرق العمل التي تتمتع بالتمكين هي فرق فاعلة وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين الفريق وبين الأداء العالي. أوصت الدراسة بضرورة إدراك المدراء لأهمية التمكين، وانعكاسها على الأداء العالي لفرق العمل.

3. دراسة (**Appel, 1997**) هدفت الدراسة الى التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقام الباحث بالتطبيق على شركة EATON حيث تم دراسة نموذج تمكين العاملين بها من خلال القيام بلقاءات متعددة مع بعض المدراء وكذلك مقابلات مع عاملين ما زالوا على رأس العمل وعاملين تركوا العمل. توصلت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين منها عدم إقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

4. دراسة (**Quinn & Spreitzer, 1997**) هدفت لبحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي والآخر على المدخل العضوي وأن التطبيق الفعال لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معاً الميكانيكي والعضوي. كما أن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على ضرورة إحتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة وقصصها في الماضي، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات. ومن الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطي مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم. كما بينت الدراسة أن هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين

العاملين تتمثل تلك العناصر في: (الرؤية الواضحة للتحدي، الإنفتاح والعمل الجماعي، النظام والتحكم، الدعم والشعور بالأمان).

الدراسات المتعلقة بادارة الجودة الشاملة:

5. **دراسة (Metri, 2006)** هدفت إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام في أميريكا، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقا لطريقة (ديمنج) مقدماً من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقا لرضا الزبون، حيث تم إقتراح هيكل تنظيمي وأنموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، كما ان التنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، وأن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمراً حيويًا لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في أسواق النقل العالمية المتنافسة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

6. دراسة **(Chong & Rundus, 2004)** هدفت إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، ومن خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. قام الباحث بتوزيع استبانه على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا وقد توصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة ايجابية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، بالاضافة إلى أنه كلما زادت درجة منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وتبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن

تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى وأن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

الدراسات المتعلقة بالتكمين وادارة الجودة الشاملة:

7. دراسة (**Njie et al.,2008**) هدفت إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا في السويد بتحسين الجودة ورضى الزبائن من خلال الإلتزام بتمكين الموظفين وتفويض السلطة لهم في إتخاذ القرارات الفردية والجماعية وذلك من خلال منحهم المسؤولية عن جودة ونوعية العمل. حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف لتحسين الجودة والرضى الوظيفي الذي يمكن تحقيقه إذا عملت الإدارات العليا على الإلتزام بتمكين الموظفين وجعلهم مسؤولين عن جودة أعمالهم، وتمكينهم من خلال منح سلطة إتخاذ القرارات وتمكينهم من المشاركة في المسؤولية.

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى المحلي و العربي والأجنبي، أن مايميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها بما يلي:

1. جاءت هذه الدراسة مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ أن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والمحلية التي تناولت أثر التمكين على إدارة الجودة الشاملة لا تزال محدودة ولم تتناول جميع الأبعاد الموجودة في هذه الدراسة، فقد جاء بعضها مركزاً على التمكين والبعض الآخر على إدارة الجودة الشاملة، ودراسات أخرى تناولت أثر التمكين على نواحي أخرى. أما الدراسات التي تناولت أثر التمكين على ادارة الجودة الشاملة فهي محدودة ، لذا يؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة العامة.
2. تتناول هذه الدراسة موضوعيّ التمكين وادارة الجودة الشاملة في مؤسسة حيوية ومهمة وهو ديوان الخدمة المدنية الاردني والمنوط به التوظيف والتدريب والرقابة على القوى العاملة في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن.
3. تعتبر هذه الدراسة –حسب علم الباحثة– بأنها الدراسة الوحيدة التي تتناول أثر التمكين على إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني.
4. حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بأثر التمكين على إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني، مما يساعد في تطوير التمكين الإداري وبالتالي تطوير إدارة الجودة الشاملة وتحسينه مستقبلاً في هذا المؤسسة الحكومية.
5. معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعيّ التمكين وادارة الجودة الشاملة ركزت على منظمات القطاع الخاص بخلاف هذه الدراسة التي ركزت على منظمة حكومية مهمة مسؤولة عن نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتمكين في القطاع الحكومي الاردني.

الفصل الثالث

- ✓ تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي ديوان الخدمة المدنية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية. كما تم في هذا الفصل إختبار فرضيات الدراسة الخاصة بمستوى ممارسة التمكين الاداري ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة. ومن ثم تم بيان أثر مستوى ممارسة التمكين على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال إختبار تحليل معامل الإنحدار المتعدد. وفي النهاية تم التعرف إذا ما كان هناك فروق في إجابات المبحوثين من موظفي ديوان الخدمة المدنية الاردني حول مستوى ممارسة التمكين الاداري ودرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال إختبار (T-Test) لبيان الفروق الإحصائية لمتغيرات (الجنس). وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لآثر (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وإختبار شفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائيا في (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ولا بد من الإشارة إلى أن الباحثة قامت بتوزيع (228) إستبانة على أفراد عينة الدراسة من موظفي ديوان الخدمة المدنية. وبعد إسترجاع الإستبانات إتضح أن العدد الذي فُقِدَ قد بلغ (21) إستبانة، حيث بلغت نسبة الإسترجاع (90%)، هذا ولم يتم إستبعاد أي إستبانة فأصبح عدد الإستبانات الداخلة في عملية التحليل الإحصائي (207) إستبانة، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة (ن=207)

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	119	57.4
	انثى	88	42.6
العمر	25 سنة فأقل	15	7.4
	من 26 سنه الى 35 سنه	109	52.6
	من 36 سنه الى 45 سنه	51	24.6
	46 سنه فأكثر	32	15.4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	16	7.7
	دبلوم/ كلية مجتمع او ما يعادله	70	33.8
	بكالوريوس	80	38.6
	دبلوم عالي	11	5.4
	دراسات عليا (ماجستير فأكثر(	30	14.5
سنوات الخدمة	سنتان فأقل	25	4.9
	3-5 سنوات	79	38.2
	6-10 سنوات	49	23.6
	11-15 سنة	31	15.0
	16 سنة فأكثر	23	11.1
المُسمى الوظيفي	امين عام مساعد	3	1.5
	مدير	10	4.8
	رئيس قسم/ وحدة	30	14.5
	موظف	164	79.2
	المجموع	207	100.0

يُلاحَظ من الجدول رقم (5) بالنسبة لمتغير الجنس أن عدد الذكور بلغ (119) موظفاً وبنسبة مئوية بلغت (57.4%) من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (88) موظفة وبنسبة مئوية بلغت (42.6%) من أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى ارتفاع عدد الموظفين من الذكور بالنسبة إلى عدد الإناث من الموظفات.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فيلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات البالغين من العمر (25) سنة فأقل قد بلغ (15) فرداً، وبنسبة مئوية (7.4%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات البالغين من العمر مابين (26– 35 سنة) (109) فرداً وبنسبة مئوية (52.6%) من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الموظفين والموظفات الذين تتراوح أعمارهم بين (36–45 سنة) (51) فرداً وبنسبة (24.6%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات والبالغين من العمر (46) سنة فأكثر (32) فرداً وبنسبة (15.4%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يُلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات الحاصلين على شهادة ثانوية عامة فأقل قد بلغ (16) فرداً وبنسبة مئوية (7.7%) من أفراد عينة الدراسة، كما وصل عدد الموظفين والموظفات الحاصلين والحاصلات على درجة دبلوم/ كلية مجتمع أو ما يعادلها (70) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (33.8%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين والموظفات الحاصلين والحاصلات على درجة بكالوريوس (80) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (38.6%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين من حملة الدبلوم العالي (11) فرداً وبنسبة مئوية (5.4%)، كما بلغ عدد الموظفين من حملة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراة) (30) فرداً وبنسبة مئوية (14.5%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإن أعلى النسب كانت من المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس يليها الموظفين الحاصلين على الموظفين الحاصلين على درجة دبلوم/ كلية مجتمع او ما يعادله، ثم تلتها نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا من الموظفين والموظفات من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فيُلاحظ أنه قد بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين بلغت سنوات خدمتهم (سنتان فأقل) (25) فرداً وبنسبة مئوية (4.9%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين تبلغ سنوات خدمتهم من (3–5 سنوات) (79) فرداً وبنسبة مئوية (38.2%) من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الموظفين والموظفات الذين تبلغ سنوات خدمتهم من (6–10 سنوات) (49) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (23.6%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين تبلغ سنوات خدمتهم (11–15) سنة (31) فرداَ، وبنسبة مئوية بلغت (15%) من أفراد عينة الدراسة، أما الموظفين والموظفات الذين تبلغ سنوات خدمتهم (16سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (23) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (11.1%) من أفراد عينة الدراسة. ولعل ارتفاع نسبة الموظفين والموظفات من مستوى الخدمة (3–5) في هذه الدراسة يشير إلى ارتفاع نسبة الموظفين الى اهتمام الديوان بإستقطاب الفئات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فيلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات الذين يعملون بوظيفة أمين عام مساعد وأمين عام (3) فرد وبنسبة مئوية (1.5%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين يعملون بوظيفة مدير (10) افراد وبنسبة مئوية بلغت (4.8%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين يعملون بوظيفة رئيس قسم/رئيس وحدة (30) فردا وبنسبة مئوية (14.5%)، وعدد الموظفين والموظفات من فئة موظف عادي (164) فردا وبنسبة مئوية (79.2%) من أفراد عينة الدراسة. وبهذه النسب فإن هناك إشارة إلى ارتفاع عدد الموظفين والموظفات من فئة الموظف العادي يليها ارتفاع عددهم من مستوى رئيس قسم/ رئيس وحدة، وأقلها عدد الموظفين من الفئات العليا من مستوى مدير، امين عام/ مساعد امين عام، وهذا ينسجم مع الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمي حيث يزداد عدد الموظفين في وظائف المستويات الدنيا عادة ويقل في المستويات العليا.

جدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمُسمى الوظيفي بعد الدمج (ن=207)

	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	35سنة فأقل	124	59.9
	من 36 سنه الى 45 سنه	51	24.6
	46سنه فأكثر	32	15.4
المؤهل العلمي	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون	86	41.6
	بكالوريوس	80	38.6
	اعلى من بكالوريوس	41	19.8
سنوات الخدمة	5سنوات فما دون	104	50.2
	6-10	49	23.7
	اكثر من 10 سنوات	54	26.1
المُسمى الوظيفي	الادارة	43	20.8
	موظف	164	79.2
	المجموع	207	100.0

ونظراً لقلة عدد الموظفين في متغير العمر (25 سنة فأقل) مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ولأغراض التحليل، فقد تم دمج هذه الفئة مع باقي الفئات العمرية.

ونظراً لقلة عدد الموظفين من اصحاب المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل، فقد تم دمج هذه الفئة مع دبلوم/ كلية مجتمع. كما تم دمج (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) الى (اعلى من بكالوريوس) نظرا لقلة عدد الموظفين من حملة الدبلوم العالي ولأغراض التحليل الاحصائي.

كما تم دمج الفئات في متغير سنوات الخدمة (سنتان فأقل) مع الفئة العمرية (3-5) سنوات لتصبح (5 سنوات فما دون)، بالاضافة الى دمج الفئات التي تتجاوز سنوات خدمتهم 10 سنوات الى (أكثر من 10 سنوات).

وبسبب قلة عدد الموظفين من (أمين عام/ مساعد أمين عام، مدير)، ولأغراض التحليل ، فقد تم تقسيم فئات الوظيفة إلى إداريين وموظفين عاديين.

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني بأبعاده المختلفة (وضوح الهدف، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي، المشاركة فيصنع القرار، تفويض لصلاحيات، بيئة العمل، تطوير الشخصية) من وجهة نظر العاملين فيه، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	وضوح الهدف	4.04	.68	عالي
2	3	العمل الجماعي	3.95	.87	عالي
3	6	التحفيز الذاتي	3.65	.81	متوسط
4	1	المشاركة في صنع القرار	3.36	.79	متوسط
4	5	تفويض الصلاحيات	3.36	.77	متوسط
6	4	بيئة العمل	3.23	.85	متوسط
7	7	تطوير الشخصية	3.02	1.01	متوسط
التمكين ككل			3.49		متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.02-4.04)، حيث جاء مجال وضوح الهدف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، تلاه في المرتبة الثانية مجال العمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي بلغ (3.65) بينما جاء مجال تطوير الشخصية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02). كما يبين الجدول أن المستوى العام لممارسة التمكين للعاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كان متوسطاً وبمتوسط

حسابي (3.49). وكما يبين الجدول أعلاه أن الانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الاداري قد تراوحت ما بين (0.68−1.01) وجميعها تدل على تقارب وجهات نظر افراد عينة الدراسة ما عدا مجال تطوير الشخصية حيث بلغ الانحراف المعياري (1.01)، مما يدل على تباعد اجابات افراد عينة الدراسة حول هذا المجال.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. المشاركة في صنع القرار:

جاء بعد المشاركة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.36) وبمستوى متوسط كما يبين الجدول (8):

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يتاح للموظفين الحصول على المعلومات الحديثة اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في الديوان.	3.50	1.02	متوسط
1	6	يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها	3.50	.99	متوسط
3	4	تكون المسؤولية مشتركة بين موظفي الوحدة التنظيمية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم.	3.45	.94	متوسط
4	1	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند صنع القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم.	3.43	1.21	متوسط
5	2	تحترم الإدارة رأي الموظفين عند مشاركتهم بصنع القرارات لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.	3.25	.93	متوسط
6	3	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في صنع القرارات.	3.06	1.08	متوسط
المشاركة في صنع القرار			3.36		متوسط

كما يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.06- 3.50) وجميعها متوسطة المستوى، حيث جاءت الفقرتان رقم (5 و6) ونصهما "يتاح للموظفين الحصول على المعلومات الحديثة اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في الديوان" و"يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في صنع القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06). وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في صنع القرار ككل (3.36). وفيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت القيمة ما بين (.93-1.21) وتدل ثلاث منها على تقارب إجابات افراد عينة الدراسة للفقرات (2، 4، 6)، وتباعد الاجابات للفقرات (1، 3، 5). ويمكن أن يعزى السبب في ظهور هذه النتائج إلى أن العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني يحرصون على المساهمة في تحقيق أهداف الديوان، بالإضافة إلى حرص الإدارة على تدريبهم على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في اتخاذ القرارات.

2. وضوح الهدف:

جاء بعد وضوح الهدف في المرتبة الأولى وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.04) كما يبين الجدول (9):

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الهدف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	لدي معرفة عن رسالة الديوان وقيمه الجوهرية والأهداف التي يسعى لتحقيقها.	4.26	.81	عالي
2	7	أدرك تماما العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف ديوان الخدمة المدنية.	4.22	.81	عالي
3	8	تقوم الإدارة العامة للديوان بتحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية بدقة ووضوح.	3.92	.99	عالي
4	9	تعتبر التشريعات والإجراءات المعمول بها في الديوان كافية لتحقيق أهدافه.	3.78	.80	عالي
وضوح الهدف			4.04		عالي

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.78- 4.26)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص "لدي معرفة عن رسالة الديوان وقيمه الجوهرية والأهداف التي يسعى لتحقيقها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تعتبر التشريعات والإجراءات المعمول بها في الديوان كافية لتحقيق أهدافه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78). وبلغ المتوسط الحسابي لوضوح الهدف ككل (4.04) وبدرجة عالية. كما يبين الجدول أعلاه إعتماداً على الإنحراف المعياري أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل كبير، حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (80.–99). وتعزو الباحثة السبب في هذه ظهور النتائج إلى أن العاملين في ديوان الخدمة المدنية مدركين تماماً العمل المطلوب والمتوقع القيام به من أجل تحقيق أهداف الديوان، إضافة إلى أن العاملين راضون عن القواعد والإجراءات المعمول بها في الديوان ويرون أنها كافية لتحقيق أهدافها.

3. العمل الجماعي:

جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الثانية وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.95)، كما يبين الجدول (10):

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	اعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	4.29	.92	عالي
2	12	يعمل الموظفون معا لحل المشكلات التي تواجههم.	3.87	.98	عالي
3	13	يتم توزيع المسؤوليات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.	3.67	1.06	عالي
العمل الجماعي			3.95		عالي

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.67− 4.29) وجميعها بمسوى عالٍ، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص "اعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يتم توزيع المسؤوليات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي للعمل الجماعي ككل (3.95). وقد يُعزى السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني يعملون بروح الفريق الواحد، إضافة إلى أن الإدارة تمنح السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق، كما ان طبيعة عمل الديوان تتطلب روح العمل كفريق، ويساعد وجودهم في موقع واحد على تعزيز هذا السلوك.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد ما بين (.92- 1.06). حيث تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرتين (11، 12)، اما الفقرة رقم (13) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

4. بيئة العمل:

جاء بعد بيئة العمل في المرتبة السادسة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.23)، كما يبين الجدول (11):

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يتحمل الموظفون ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.	3.56	1.10	متوسط
2	15	اشارك بأعمال متعددة خارج نطاق عملي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.	3.31	1.18	متوسط
3	17	تتسم بيئة العمل في الديوان بالتشجيع على النمو المستمر والتحسين.	3.14	1.15	متوسط
4	16	تتم إدارة عملية التغيير في الديوان بصورة فعالة يتقبلها الجميع.	3.12	1.04	متوسط
5	18	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للموظفين في الديوان.	3.03	1.13	متوسط
بيئة العمل			3.23		متوسطة

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.03- 3.56) وجميعها بمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص "يتحمل الموظفون ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للموظفين في الديوان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03). وبلغ المتوسط الحسابي لبيئة العمل ككل (3.23). ومن الممكن أن يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني يقومون بأعمال فيها الكثير من التحدي، بالإضافة إلى أن الإدارة في الديوان تعمل قدر امكانياتها على توفير بيئة العمل المناسبة للنمو المستمر والتحسين والتطوير.

5. **تفويض الصلاحيات:**

جاء بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.36)، كما يبين الجدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	تعمل الإدارة على تفويض صلاحيات للامناء المساعدين والمدراء لإنجاز مهام وظائفهم.	3.50	.97	متوسط
2	20	تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء المهام المفوضة إليهم.	3.46	.90	متوسط
3	21	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	3.41	.82	متوسط
4	22	تمنحني الإدارة الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.31	1.00	متوسط
5	23	تعمل الإدارة على توفير الفرصة لي لإتخاذ القرارات بإستقلالية.	3.11	1.08	متوسط
تفويض الصلاحيات			3.36		متوسط

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.11– 3.50) وجميعها بمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص "تعمل الإدارة على تفويض صلاحيات للامناء المساعدين والمدراء لإنجاز مهام وظائفهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "تعمل الإدارة على توفير الفرصة لي لإتخاذ القرارات بإستقلالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11). وبلغ المتوسط الحسابي لتفويض الصلاحيات ككل (3.36). وتعزو الباحثة السبب في ظهور هذه النتيجة إلى اعتقاد المبحوثين في أن الإدارة في ديوان الخدمة المدنية الأردني لديها المقدرة على أداء المهام الموكولة إليها، كما تعمل الإدارة على توفير الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية ولكن ليس بدرجة عالية، وهذا يعكس عدم الرضى بدرجة عالية من قبل المبحوثين عن الإدارة.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (97.– 1.08). حيث تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرة (19، 20، 21)، اما الفقرات رقم (22، 23) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

6. التحفيز الذاتي:

جاء بعد التحفيز الذاتي في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.65)، كما يبين الجدول (13):

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	أشعر أنني أستغل وقتي في تنفيذ الأعمال المهمة للديوان.	3.89	.88	عالي
2	25	النشاطات التي أمارسها في عملي قيمة من وجهة نظري.	3.74	.89	عالي
3	26	أشعر بأن مدرائي يقدرون جهودي في العمل.	3.31	1.13	متوسط
التحفيز الذاتي			3.65		متوسط

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.31– 3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص "أشعر أنني أستغل وقتي في تنفيذ الأعمال المهمة للديوان" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "أشعر بأن مدرائي يقدرون جهودي في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31). وبلغ المتوسط الحسابي للتحفيز الذاتي ككل (3.65). وتعزو الباحثة السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني يشعرون أن النشاطات التي يمارسونها قيمة، وأن المدراء يقدرون جهودهم في العمل.

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (88.- 1.13). وأظهرت أن هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرتين (24، 25)، اما الفقرة رقم (26) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

7. تطوير الشخصية:

جاء بعد تطوير الشخصية في المرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02)، كما يبين الجدول (14)

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	29	يشجع المدراء الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.18	1.10	متوسط
2	28	يعمل مدرائي على تهيئة الفرص المناسبة لتطوير شخصيتي عن طريق منحي الثقة لإتخاذ القرارات المناسبة .	3.02	1.05	متوسط
3	27	يقوم مدرائي بتطوير مهاراتي وقدراتي في العمل من خلال البرامج التدريبية المستمرة.	2.87	1.17	متوسط
تطوير الشخصية			3.02		متوسط

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.87– 3.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص "يشجع المدراء الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "يقوم مدرائي بتطوير مهاراتي وقدراتي في العمل من خلال البرامج التدريبية المستمرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87). وبلغ المتوسط الحسابي لتطوير الشخصية ككل (3.02) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة السبب في ظهور هذه النتيجة بدرجة متوسطة إلى أن المبحوثين يعتقدون أن المدراء مهتمون بدرجة غير كافية بتطوير مهاراتهم وقدراتهم في الديوان وتبادل الخبرات فيما بينهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة، وبالتالي فإن ذلك قد يدل على تدني مستوى الرضا من ناحية المبحوثين عن الإدارة فيما يتعلق بتطوير الشخصية.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (1.05– 1.17). حيث تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تباعد في إجابات المبحوثين على جميع فقرات بُعد تطوير الشخصية.

السؤال الثاني: "ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطبيق إدارة الجودةالشاملة في ديوان بأبعادها المختلفة (الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، التعليم والتدريب الاتصال الفعال، فرق العمل، دعم الادارة، الالتزام بالجودة) في الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.68	.90	عالي
2	3	الاتصال الفعال	3.63	.83	متوسط
3	4	فرق العمل	3.56	.85	متوسط
4	5	دعم الادارة	3.51	.87	متوسط
5	6	الالتزام بالجودة	3.42	.94	متوسط
6	2	التعليم والتدريب	3.27	.96	متوسط
"أدارة الجودة الشاملة"			3.50		متوسط

كما يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الديوان قد تراوحت مابين (3.27–3.68)، حيث جاء مجال الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما جاء مجال التعليم

والتدريب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة ككل (3.50) وبدرجة متوسطة.

ويتبين من الجدول السابق أن المستوى العام لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.50). حيث يشير الإنحراف المعياري في جميع الابعاد إلى تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة. وهذه النتائج تؤكد على أن مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني جاء بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. **الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

جاء بعد الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.68)، كما يبين الجدول (16):

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	تعد الجودة احدى الاهداف الاساسية التي يسعى الديوان الى تحقيقها.	4.02	.96	عالي
2	31	تشمل رسالة الديوان على المبادئ الاساسية للجودة.	4.01	.97	عالي
3	32	يعتقد الموظفون ان نجاح الديوان يرتكز على الجودة.	3.63	1.05	متوسط
4	33	تعد الجودة من المؤشرات الاساسية في الديوان في تقويم اداء الموظفين.	3.55	1.10	متوسط
5	34	تعمل ادارة الديوان على تحديد المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الاداء.	3.44	1.11	متوسط
5	35	يتوفر لدى ادارة الديوان المعرفة العلمية الكاملة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.44	1.05	متوسط
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة			3.68		عالي

يبين الجدول (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.44– 4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص "تعد الجودة احدى الاهداف الاساسية التي يسعى الديوان الى تحقيقها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، بينما جاءت الفقرتان رقم (34 و35) ونصهما "تعمل ادارة الديوان على تحديد المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الاداء" و"يتوفر لدى ادارة الديوان المعرفة العلمية الكاملة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44). وبلغ المتوسط الحسابي للوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ككل (3.68). ويظهر من النتائج السابقة ان موظفي ديوان الخدمة المدنية لديهم وعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة. ويعود ذلك لدور الديوان كمؤسسة عامة مركزية مسؤولة عن ادارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي وحرصها على تطبيق معايير جودة الأداء في القطاع العام.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (96.– 1.11). حيث تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرات (30، 31)، اما الفقرات رقم (32، 33، 34، 35) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

1. لتعليم والتدريب

جاء بعد التعليم والتدريب في المرتبة السادسة والاخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.27)، كما يبين الجدول (17):

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم والتدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	38	تهدف برامج التدريب لدى الديوان الى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.	3.43	1.05	متوسط
2	40	لدى ادارة الديوان الرغبة في التدريب على مهارات ادارة الجودة الشاملة.	3.29	1.13	متوسط
3	37	تهدف برامج التدريب في الديوان الى تأكيد اهمية الجودة في مهامه.	3.25	1.00	متوسط
3	39	تخطط ادارة الديوان لتدريب الموظفين على العمل كفريق واحد.	3.25	1.14	متوسط
5	36	لدى الديوان برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.	3.22	1.18	متوسط
6	41	يعمل الديوان على تدريب الموظف على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.19	1.14	متوسط
التعليم والتدريب			3.27		متوسط

يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.19- 3.43) وجميعها متوسطة المستوى، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص "تهدف برامج التدريب لدى الديوان الى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (41) ونصها "يعمل الديوان على تدريب الموظف على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19). وبلغ المتوسط الحسابي للتعليم والتدريب ككل (3.27). مما سبق يظهر ان الموظفين يشعرون بأن الديوان يتبنى خطة واضحة للتدريب على الجودة مبنية على الحاجات التدريبية، ولكن هذا الاهتمام بالتدريب لا يرقى الى مستوى

طموحات العاملين في الديوان. كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (1.00- 1.18) والتي تبين وجود تباعد في اجابات المبحوثين في جميع فقرات بعد التعليم والتدريب.

2. **الاتصال الفعال:**

جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63)، كما يبين الجدول (18):

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	45	يوجد نظام معلومات في الديوان يوفر المعلومة بشكل سريع لاصحاب القرار.	3.83	.91	عالي
2	43	تتصف التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح..	3.64	.96	متوسط
3	44	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.	3.63	.93	متوسط
4	42	يتواصل الموظفون مع اصحاب القرار ويشرحون مواقفهم دون صعوبة.	3.41	1.17	متوسط
الاتصال الفعال			3.63		متوسط

يبين الجدول (18) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت مابين (3.41- 3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص "يوجد نظام معلومات في الديوان يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (42) ونصها "يتواصل الموظفون مع اصحاب القرار ويشرحون مواقفهم دون صعوبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال الفعال ككل (3.63)، وتفسر هذه النتيجة العالية المستوى الى التوسع في ادخال الخدمات الالكترونية في إدارة الديوان في المركز وخارجه مما سهل في ايجاد الاتصال الفعال فيه. كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (91.- 1.17) والتي تبين تقارب في

اجابات المبحوثين في الفقرات (43,44,45)، اما الفقرة رقم (42) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

3. فرق العمل:

جاء بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.56)، كما يبين الجدول (19):

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فرق العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	46	يرغب الموظفون في العمل مع فرق مُشَكلة لحل المشكلات	3.76	.88	عالي
2	47	يشعر الموظفون بالارتياح عند عملهم معا.	3.62	1.02	متوسط
3	49	تشجع ادارة الديوان على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها من اجل تنفيذ استراتيجيات الجودة.	3.52	1.02	متوسط
4	48	تدعم الادارة فرق العمل وتؤكد على اهمية دورها في الديوان.	3.50	1.05	متوسط
5	50	يعمل الديوان على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام.	3.38	1.11	متوسط
فرق العمل			3.56		متوسط

يبين الجدول (19) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.38– 3.76)، حيث جاءت الفقرة رقم (46) والتي تنص "يرغب الموظفون في العمل مع فرق مُشَكلة لحل المشكلات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، بينما جاءت الفقرة رقم (50) ونصها "يعمل الديوان على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38). وبلغ المتوسط الحسابي لفرق العمل ككل (3.56) وتفسير ذلك يعود ان طبيعة عمل الديوان تتطلب تشكيل لجان وفرق عمل لإنجاز مهامه. كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (.88– 1.11) والتي تبين ان هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرة (46)، اما الفقرات رقم (47، 48، 49، 50) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

4. دعم الإدارة:

جاء بعد دعم الادارة في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.51)، كما يبين الجدول (20):

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دعم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	51	تخطط الادارة باستمرار من اجل التحسين في كافة المجالات في الديوان.	3.66	.94	عالي
2	53	يعتبر الديوان الجودة شعارا له.	3.57	1.00	متوسط
3	52	يوفر الديوان الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة المتعلقة بالجودة	3.43	.94	متوسط
4	54	تلتزم الادارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مديريات الديوان	3.37	1.06	متوسط
دعم الادارة			3.51		متوسط

يبين الجدول (20) ان الم توسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.37– 3.66)، حيث جاءت الفقرة رقم (51) والتي تنص "تخطط الإدارة باستمرار من اجل التحسين في كافة المجالات في الديوان" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، بينما جاءت الفقرة رقم (54) ونصها "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مديريات الديوان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37). وبلغ المتوسط الحسابي لدعم الإدارة ككل (3.51) وتفسير ذلك يعود الى ان طبيعة عمل الديوان يتطلب من الادارة العليا أن تبحث في التحسين المستمر في طرق اداء مهام الديوان، من حيث انه يمثل مؤسسة عامة يُنظر اليه على انه قدوه لبقية منظمات القطاع العام في الاردن. كما تراوحت الانحرافات المعيارية في هذا البعد ما بين (94.– 1.06). حيث تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تقارب في اجابات المبحوثين في الفقرات (51، 52)، اما الفقرات رقم (53، 54) فتبين ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين.

5. الالتزام بالجودة:

جاء بعد الالتزام بالجودة في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42)، كما يبين الجدول (21):

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام بالجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=207)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	59	تتوفر القناعة لدى ادارة الديوان بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.56	1.03	متوسط
2	57	تهتم الادارة العليا في الديوان بإدخال التحسينات المستمرة للعمليات الادارية.	3.44	1.07	متوسط
3	55	تلتزم ادارة الديوان بتطبيق معاييرالجودة الشاملة.	3.41	1.11	متوسط
4	58	يقوم الديوان بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة الرسمية وغير الرسمية.	3.39	1.03	متوسط
5	56	تلتزم ادارة الديوان بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات ادارة الجودة الشاملة.	3.29	1.04	متوسط
الالتزام بالجودة			3.42		متوسط

يبين الجدول (21) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.29- 3.56)، حيث جاءت الفقرة رقم (59) والتي تنص "تتوفر القناعة لدى ادارة الديوان بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما جاءت الفقرة رقم (56) ونصها "تلتزم ادارة الديوان بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات ادارة الجودة الشاملة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). وبلغ المتوسط الحسابي الالتزام بالجودة ككل (3.42). كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية ان هناك تباعد في اجابات المبحوثين حول جميع فقرات هذا البعد حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.03- 1.11).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من متغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير الجنس (ن=207)

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في صنع القرار	3.52	.72	3.14	.83	3.155	.002
وضوح الهدف	4.08	.59	4.00	.80	.707	.480
العمل الجماعي	3.97	.85	3.91	.89	.484	.629
بيئة العمل	3.40	.84	2.99	.81	3.185	.002
تفويض الصلاحيات	3.52	.82	3.11	.62	3.465	.001
التحفيز الذاتي	3.75	.84	3.50	.75	1.959	.052
تطوير الشخصية	3.19	.99	2.78	1.00	2.640	.009
التمكين ككل	3.61		3.31		3.221	.002

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء وضوح الهدف، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وربما تعزى هذه النتيجة إلى كون الذكور يشغلون مناصب إدارية عليا وهم الأكثر إدراكاً بمستوى التمكين وأبعاده من الإناث اللواتي نادراً ما يشغلن وظائف إشرافية.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في وضوح الهدف، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، ورفضها في باقي المجالات وفي التمكين ككل.

2. العمر

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير العمر (ن=207)

	35سنة فأقل		من 36 سنه الى 45 سنه		46سنه فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في صنع القرار	3.30	.82	3.42	.77	3.57	.64	1.239	.292
وضوح الهدف	3.99	.71	4.02	.67	4.34	.47	2.471	.088
العمل الجماعي	3.94	.80	3.95	.84	3.98	1.19	.030	.971
بيئة العمل	3.14	.88	3.20	.82	3.72	.55	4.398	.014
تفويض الصلاحيات	3.29	.77	3.27	.72	3.83	.73	5.006	.008
التحفيز الذاتي	3.51	.76	3.70	.86	4.20	.72	7.167	.001
تطوير الشخصية	2.88	1.01	3.00	.93	3.74	.88	7.104	.001
التمكين ككل	3.41		3.48		3.87		5.291	.006

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (24).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي، ورفضها في باقي المجالات وفي التمكين ككل.

جدول (24)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر (ن=207)

		المتوسط الحسابي	35 سنة فأقل	من 36 سنه الى 45 سنه	46 سنه فأكثر
بيئة العمل	35 سنة فأقل	3.14			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.20	.05		
	46 سنه فأكثر	3.72	*.58	.52	
تفويض الصلاحيات	35 سنة فأقل	3.29			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.27	.02		
	46 سنه فأكثر	3.83	*.54	*.56 *	
التحفيز الذاتي	35 سنة فأقل	3.51			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.70	.19		
	46 سنه فأكثر	4.20	*.69	.50	
تطوير الشخصية	35 سنة فأقل	2.88			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.00	.12		
	46 سنه فأكثر	3.74	*.86	*.74	
التمكين ككل	35 سنة فأقل	3.41			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.48	.07		
	46 سنه فأكثر	3.87	*.46	.39	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (24) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين فئتي العمر 35 سنة فأقل و46 سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر 46 سنة فأكثر، في بيئة العمل والتحفيز الذاتي وفي التمكين ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين فئة العمر 46 سنة فأكثر من جهة وكل من فئتي العمر 35 سنة فأقل ومن 36 سنة إلى 45 سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية 46 سنه فأكثر، في تفويض الصلاحيات و تطوير الشخصية. وقد يعود السبب الى ان الموظفين الذين اعمارهم 46 سنة فأكثر لديهم خبرة واسعة وهم يدركون بشكل اكبر لأهمية التمكين الاداري.

3. المؤهل العلمي

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=207)

	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون		بكالوريوس		اعلى من بكالوريوس		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في صنع القرار	3.30	.86	3.38	.76	3.47	.68	.523	.594
وضوح الهدف	4.05	.76	4.04	.67	4.05	.52	.008	.992
العمل الجماعي	4.01	.77	3.96	.88	3.79	1.03	.716	.490
بيئة العمل	3.25	.88	3.26	.77	3.13	.94	.308	.735
تفويض الصلاحيات	3.49	.78	3.26	.70	3.25	.85	1.993	.140
التحفيز الذاتي	3.72	.76	3.65	.88	3.49	.79	.914	.403
تطوير الشخصية	3.08	1.15	2.96	.85	3.04	.99	.229	.795
التمكين ككل	3.52		3.47		3.44		.208	.812

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \geq 0.05$)** تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي التمكين ككل. اي ان الموظفين وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يدركون اهمية التمكين الاداري في ديوان الخدمة المدنية بنفس المستوى.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع المجالات وفي التمكين ككل.

4. سنوات الخدمة

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير سنوات الخدمة (ن=207)

	5 سنوات فما دون		6-10		اكثر من 10 سنوات		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في صنع القرار	3.30	.78	3.26	.79	3.62	.77	2.685	.071
وضوح الهدف	4.06	.72	3.86	.66	4.22	.55	2.820	.062
العمل الجماعي	3.96	.82	3.89	.86	3.98	1.00	.139	.870
بيئة العمل	3.19	.81	2.95	.90	3.63	.77	6.900	.001
تفويض الصلاحيات	3.24	.70	3.32	.80	3.66	.83	4.072	.019
التحفيز الذاتي	3.46	.70	3.70	.83	4.02	.89	6.818	.001
تطوير الشخصية	2.86	.94	2.93	1.10	3.52	.93	6.328	.002
التمكين ككل	3.42		3.37		3.78		5.751	.004

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي، ورفضها في باقي المجالات وفي التمكين ككل.

جدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخدمة (ن=207)

		المتوسط الحسابي	5 سنوات فما دون	10-6	اكثر من 10 سنوات
بيئة العمل	5 سنوات فما دون	3.19			
	10-6	2.95	.24		
	اكثر من 10 سنوات	3.63	*.44	*.68	
تفويض الصلاحيات	5 سنوات فما دون	3.24			
	10-6	3.32	.07		
	اكثر من 10 سنوات	3.66	*.41	.34	
التحفيز الذاتي	5 سنوات فما دون	3.46			
	10-6	3.70	.24		
	اكثر من 10 سنوات	4.02	*.56	.32	
تطوير الشخصية	5 سنوات فما دون	2.86			
	10-6	2.93	.07		
	اكثر من 10 سنوات	3.52	*.66	*.59	
التمكين ككل	5 سنوات فما دون	3.42			
	10-6	3.37	.04		
	اكثر من 10 سنوات	3.78	*.36	*.40	

* دالة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**.

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** بين فئة الخدمة اكثر من 10 سنوات من جهة وكل من فئتي الخدمة 5 سنوات فما دون، و6–10، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة اكثر من 10 سنوات، في بيئة العمل، وتطوير الشخصية، وفي التمكين ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** بين فئتي الخدمة 5 سنوات فما دون واكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة أكثر من 10 سنوات، في تفويض الصلاحيات، والتحفيز الذاتي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان العاملين في الوظائف التي تتجاوز مدة خدمتهم 10 سنة فأكثر لديهم سلطة اوسع ومجال اوسع للوصول الى التمكين الاداري فيما يتعلق بتطوير الشخصية وبيئة العمل لان خبرتهم في مجال العمل أوسع. وبالتالي فانه يوجد اثر لسنوات الخدمة على التمكين الاداري.

5. المُسمى الوظيفي

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لتقدير المبحوثين لمستوى تمكين العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن=207)

	في الادارة		موظف		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في صنع القرار	3.70	.61	3.25	.81	3.321	.001
وضوح الهدف	4.22	.51	3.99	.72	1.950	.053
العمل الجماعي	4.08	.92	3.90	.85	1.154	.250
بيئة العمل	3.46	.84	3.16	.84	2.012	.046
تفويض الصلاحيات	3.57	.85	3.28	.73	2.123	.035
التحفيز الذاتي	3.97	.87	3.54	.76	3.052	.003
تطوير الشخصية	3.42	.98	2.89	.99	3.014	.003
التمكين ككل	3.75		3.40		3.210	.002

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء وضوح الهدف، والعمل الجماعي، وجاءت الفروق لصالح العاملين في الإدارة. وذلك لأنهم الأكثر ممارسة للتمكين بأبعاده السبعة كونهم يشغلون وظائف إشرافية يمارسون التمكين من خلالها.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في وضوح الهدف، والعمل الجماعي، ورفضها في باقي المجالات وفي التمكين ككل.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من متغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير الجنس (ن=207)

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.72	.91	3.63	.88	.600	.549
التعليم والتدريب	3.39	.99	3.10	.89	1.907	.058
الاتصال الفعال	3.73	.81	3.48	.85	1.905	.059
فرق العمل	3.69	.81	3.36	.87	2.450	.015
دعم الادارة	3.71	.85	3.22	.83	3.654	.000
الالتزام بالجودة	3.50	.94	3.29	.95	1.394	.165
أدارة الجودة الشاملة	3.61		3.35		2.188	.030

يتبين من الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى لأثر الجنس في فرق العمل، ودعم الإدارة وفي إدارة الجودة الشاملة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعليم والتدريب والاتصال الفعال، والالتزام بالجودة، ورفضها في باقي المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل.

2. العمر

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير العمر (ن=207)

	35سنة فأقل		من 36 سنه الى 45 سنه		46سنه فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.55	.89	3.71	.95	4.23	.57	5.558	.005
التعليم والتدريب	3.11	.93	3.39	.90	3.82	1.01	5.785	.004
الاتصال الفعال	3.48	.82	3.69	.82	4.20	.67	7.483	.001
فرق العمل	3.45	.85	3.60	.86	3.95	.72	3.233	.042
دعم الادارة	3.40	.88	3.49	.85	4.07	.66	5.689	.004
الالتزام بالجودة	3.22	.94	3.67	.92	3.86	.74	6.503	.002
أدارة الجودة الشاملة	3.36		3.59		4.02		7.562	.001

يتبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (28).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل.

جدول (31)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر (ن=207)

		المتوسط الحسابي	35 سنة فأقل	من 36 سنه الى 45 سنه	46 سنه فأكثر
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشامل	35 سنة فأقل	3.55			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.71	.16		
	46 سنه فأكثر	4.23	*.68	.52	
التعليم والتدريب	35 سنة فأقل	3.11			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.39	.28		
	46 سنه فأكثر	3.82	*.71	.43	
الاتصال الفعال	35 سنة فأقل	3.48			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.69	.21		
	46 سنه فأكثر	4.20	*.72	.52	
فرق العمل	35 سنة فأقل	3.45			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.60	.15		
	46 سنه فأكثر	3.95	*.49	.34	
دعم الادارة	35 سنة فأقل	3.40			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.49	.09		
	46 سنه فأكثر	4.07	*.67	*.57	
الالتزام بالجودة	35 سنة فأقل	3.22			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.67	*.45		
	46 سنه فأكثر	3.86	*.64	.20	
أدارة الجودة الشاملة	35 سنة فأقل	3.36			
	من 36 سنه الى 45 سنه	3.59	.23		
	46 سنه فأكثر	4.02	*.65	.42	

* دالة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**.

يتبين من الجدول (31) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئتي العمر 35 سنة فأقل و46 سنه فأكثر، وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية 46 سنة فأكثر، في الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشامل، والتعليم والتدريب، والاتصال الفعال، وفرق العمل، وفي إدارة الجودة الشاملة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة العمر 46 سنه فأكثر من جهة وكل من فئتي العمر 35 سنة فأقل و من 36 سنه الى 45 سنه من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر 46 سنة فأكثر، في دعم الإدارة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة العمر 35 سنة فأقل من جهة وكل من فئتي العمر من 36 سنه الى 45 سنه و46 سنه فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئتي العمر من 36 سنه الى 45 سنه، و46 سنة فأكثر، في الالتزام بالجودة.

3. المؤهل العلمي

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=207)

	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون		بكالوريوس		اعلى من بكالوريوس		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.92	.82	3.56	.82	3.40	1.06	4.930	.008
التعليم والتدريب	3.47	.98	3.16	.85	3.04	1.04	3.060	.050
الاتصال الفعال	3.65	.86	3.61	.80	3.62	.86	.033	.968
فرق العمل	3.64	.92	3.55	.77	3.38	.83	1.059	.349
دعم الادارة	3.53	.84	3.58	.89	3.33	.89	.971	.381
الالتزام بالجودة	3.56	.90	3.45	.93	3.06	.99	3.419	.035
أدارة الجودة الشاملة	3.64		3.47		3.29		2.531	.083

يتبين من الجدول (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، والتعليم والتدريب، والالتزام بالجودة، وظهور هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي يُعزى إلى أن الموظفين وبغض النظر عن مؤهلاتهم العملية (دبلوم/ كلية مجتمع فما دون، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) يدركون مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنفس الدرجة.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (33).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في الإتصال الفعال، وفرق العمل، ودعم الإدارة، وفي أدارة الجودة الشاملة، ورفضها في باقي المجالات.

جدول (33)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي (ن=207)

		المتوسط الحسابي	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	اعلى من بكالوريوس
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون	3.92			
	بكالوريوس	3.56	.36		
	اعلى من بكالوريوس	3.40	*.52	.16	
التعليم والتدريب	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون	3.47			
	بكالوريوس	3.16	.32		
	اعلى من بكالوريوس	3.04	*.43	.11	
الالتزام بالجودة	دبلوم/ كلية مجتمع فما دون	3.56			
	بكالوريوس	3.45	.12		
	اعلى من بكالوريوس	3.06	*.50	.39	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (33) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين دبلوم/ كلية مجتمع فما دون وأعلى من بكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح دبلوم/ كلية مجتمع فما دون، في الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، والتعليم والتدريب، والالتزام بالجودة.

4. سنوات الخدمة:

جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير سنوات الخدمة (ن=207)

	5 سنوات فما دون		6-10		اكثر من 10 سنوات		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.71	.86	3.37	.87	3.97	.93	4.748	.010
التعليم والتدريب	3.25	.86	3.03	1.07	3.57	.99	3.282	.040
الاتصال الفعال	3.56	.79	3.50	.89	3.92	.82	3.185	.044
فرق العمل	3.55	.84	3.41	.85	3.73	.87	1.387	.253
دعم الادارة	3.45	.81	3.28	.89	3.91	.88	5.982	.003
الالتزام بالجودة	3.35	.87	3.18	1.06	3.83	.88	5.457	.005
أدارة الجودة الشاملة	3.48		3.28		3.81		5.151	.007

يتبين من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء فرق العمل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (32).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في فرق العمل، ورفضها في باقي المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة.

جدول (35)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخدمة (ن=207)

		المتوسط الحسابي	5 سنوات فما دون	10-6	اكثر من 10 سنوات
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	5 سنوات فما دون	3.71			
	10-6	3.37	.34		
	اكثر من 10 سنوات	3.97	.26	*.60	
التعليم والتدريب	5 سنوات فما دون	3.25			
	10-6	3.03	.22		
	اكثر من 10 سنوات	3.57	.32	*.54	
الاتصال الفعال	5 سنوات فما دون	3.56			
	10-6	3.50	.06		
	اكثر من 10 سنوات	3.92	.36	*.42	
دعم الادارة	5 سنوات فما دون	3.45			
	10-6	3.28	.17		
	اكثر من 10 سنوات	3.91	*.46	*.63	
الالتزام بالجودة	5 سنوات فما دون	3.35			
	10-6	3.18	.17		
	اكثر من 10 سنوات	3.83	*.48	*.65	
أدارة الجودة الشاملة	5 سنوات فما دون	3.48			
	10-6	3.28	.19		
	اكثر من 10 سنوات	3.81	.34	*.53	

* دالة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**.

يتبين من الجدول (35) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** بين فئة الخدمة 6-10 وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة اكثر من 10 سنوات في الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، والتعليم والتدريب، والاتصال الفعال، وفي أدارة الجودة الشاملة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \leq 0.05$)** بين فئة الخدمة اكثر من 10 سنوات من جهة وكل من فئتي الخدمة 5 سنوات فما دون و6-10 من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة اكثر من 10 سنوات في دعم الإدارة، والالتزام بالجودة.

5. المُسمى الوظيفي

جدول (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لتقدير المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن=207)

	في الادارة		موظف		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.71	.98	3.67	.87	.231	.818
التعليم والتدريب	3.35	1.04	3.24	.93	.592	.554
الاتصال الفعال	3.77	.78	3.58	.85	1.252	.212
فرق العمل	3.49	.83	3.58	.86	-.618	.538
دعم الادارة	3.70	.88	3.45	.86	1.609	.109
الالتزام بالجودة	3.57	.92	3.37	.95	1.190	.236
أدارة الجودة الشاملة	3.58		3.48		.760	.449

يتبين من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية **($\alpha \geq 0.05$)** تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي أدارة الجودة الشاملة ككل. وظهور هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي يعزى الى ان الموظفين وبغض النظر عن مسمياتهم الوظيفي يدركون مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنفس الدرجة.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع المجالات وفي أدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (37)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.218	2.928	.004	.761	.579	31.267	.000
وضوح الهدف	.088	1.305	.194				
العمل الجماعي	.021	.344	.731				
بيئة العمل	.297	3.785	.000				
تفويض الصلاحيات	.096	1.379	.170				
التحفيز الذاتي	.118	1.596	.112				
تطوير الشخصية	.116	1.524	.130				

المتغير التابع: أدارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.579) أي أن مجالات التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 57.9% من إدارة الجودة الشاملة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا للمشاركة في صنع القرار على إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة "ت" (2.928)، بدلالة إحصائية بلغت (0.004)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة "ت" (3.785)، بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية الأولى:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (38)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.107	1.204	.230	.628	.395	14.819	.000
وضوح الهدف	.184	2.288	.023				
العمل الجماعي	-.036	-.485	.628				
بيئة العمل	.236	2.507	.013				
تفويض الصلاحيات	.141	1.681	.095				
التحفيز الذاتي	.158	1.771	.078				
تطوير الشخصية	-.004	-.042	.967				

المتغير التابع: الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.395) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسر ما قيمته 39.5% من الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لوضوح الهدف على الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة "ت" (2.288)، بدلالة إحصائية بلغت (0.023)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة "ت" (2.507)، بدلالة إحصائية بلغت (0.013)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية الثانية:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى التعليم والتدريب من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى التعليم والتدريب من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (39)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى التعليم والتدريب من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.232	2.996	.003	.737	.543	26.998	.000
وضوح الهدف	.075	1.070	.286				
العمل الجماعي	.019	.297	.767				
بيئة العمل	.300	3.660	.000				
تفويض الصلاحيات	.019	.258	.796				
التحفيز الذاتي	-.016	-.204	.839				
تطوير الشخصية	.261	3.282	.001				

المتغير التابع: التعليم والتدريب

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.543) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 54.3% من التعليم والتدريب، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا للمشاركة في صنع القرار على التعليم والتدريب حيث بلغت قيمة "ت" (2.996)، بدلالة إحصائية بلغت (0.003)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على التعليم والتدريب حيث بلغت قيمة "ت" (3.660)، بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لتطوير الشخصية على التعليم والتدريب حيث بلغت قيمة "ت" (3.282)، بدلالة إحصائية بلغت (0.001)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية الثالثة:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى الاتصال الفعال من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الاتصال الفعال من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (40)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الاتصال الفعال من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.229	2.604	.010	.641	.411	15.870	.000
وضوح الهدف	.112	1.409	.161				
العمل الجماعي	.027	.371	.711				
بيئة العمل	.237	2.545	.012				
تفويض الصلاحيات	-.016	-.192	.848				
التحفيز الذاتي	.106	1.210	.228				
تطوير الشخصية	.105	1.166	.245				

المتغير التابع: الاتصال الفعال

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.411) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 41.1% من الاتصال الفعال، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا للمشاركة في صنع القرار على الاتصال الفعال حيث بلغت قيمة "ت" (2.604)، بدلالة إحصائية بلغت (0.010)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على الاتصال الفعال حيث بلغت قيمة "ت" (2.545)، بدلالة إحصائية بلغت (0.012)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية الرابعة:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى فرق العمل من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى فرق العمل من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (41)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى فرق العمل من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني

(ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.205	2.562	.011	.716	.512	23.840	.000
وضوح الهدف	.105	1.459	.147				
العمل الجماعي	.047	.699	.485				
بيئة العمل	.332	3.923	.000				
تفويض الصلاحيات	.019-	.256-	.798				
التحفيز الذاتي	.082	1.024	.307				
تطوير الشخصية	.134	1.623	.107				

المتغير التابع: فرق العمل

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.512) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 51.2% من فرق العمل، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا للمشاركة في صنع القرار على فرق العمل حيث بلغت قيمة "ت" (2.562)، بدلالة إحصائية بلغت (0.011)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على فرق العمل حيث بلغت قيمة "ت" (3.923)، بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية الخامسة:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى دعم الإدارة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى دعم الإدارة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (42)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى دعم الإدارة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.119	1.340	.182	.635	.403	15.321	.000
وضوح الهدف	.022-	.275-	.784				
العمل الجماعي	.010	.135	.893				
بيئة العمل	.274	2.924	.004				
تفويض الصلاحيات	.267	3.204	.002				
التحفيز الذاتي	.133	1.500	.136				
تطوير الشخصية	.023-	.253-	.801				

المتغير التابع: دعم الإدارة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.403) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 40.3% من دعم الإدارة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا لبيئة العمل على دعم الإدارة حيث بلغت قيمة "ت" (2.924)، بدلالة إحصائية بلغت (0.004)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لتفويض الصلاحيات على دعم الإدارة حيث بلغت قيمة "ت" (3.204)، بدلالة إحصائية بلغت (0.002)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

الفرضية الفرعية السادسة:"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى الالتزام بالجودة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الالتزام بالجودة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (43)

تحليل الانحدار لمستوى التمكين الإداري على مستوى الالتزام بالجودة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني (ن=207)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	.216	2.325	.021	.585	.342	11.815	.000
وضوح الهدف	-.034	-.404	.687				
العمل الجماعي	.053	.677	.499				
بيئة العمل	.140	1.424	.156				
تفويض الصلاحيات	.115	1.319	.189				
التحفيز الذاتي	.167	1.799	.074				
تطوير الشخصية	.073	.763	.446				

المتغير التابع: الالتزام بالجودة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.342) أي أن عوامل التمكين الإداري مجتمعة فسرت ما قيمته 34.2% من الالتزام بالجودة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا للمشاركة في صنع القرار على الالتزام بالجودة حيث بلغت قيمة "ت" (2.325)، بدلالة إحصائية بلغت (0.021)، بينما لم يظهر أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

جواب السؤال المفتوح: ((ما هي في رأيك أهم الاقتراحات لتفعيل التمكين في ديوان الخدمة المدنية الاردني مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، اذكر أبرزها، ورتبها حسب الأهمية؟))

بلغ عدد أفراد العينة الذين ساهموا بتقديم الإقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه (90) فرداً وبنسبة مئوية وصلت إلى (44%) من المبحوثين، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين لم يسجلوا إقتراحاتهم إلى (117) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (56%) من المبحوثين، والجدول رقم (38) يوضح ذلك كما يلي:

الجدول (44)

الرقم	الإقتراح	أعداد تكرار الإقتراحات	النسبة المئوية
	التوصيات المتعلقة بالتمكين الاداري		
1	اختيار دورات تدريبية حسب احتياجات الموظفين لسد نقاط الخلل للوصول الى مستوى عالي من الجودة.	**25**	**%10**
2	تدريب الادارة العليا على تمكين الموظفين وليس الانتقائية	**23**	**%9**
3	تفويض الصلاحيات اليومية للموظفين وزيادة الثقة بهم من قبل الإدارة العليا	**22**	**%8.6**
4	زيادة الحوافز المادية والمعنوية وتقدير إنجازات الموظفين حسب كفائتهم وليس حسب الاهواء الشخصية	**22**	**%8.6**
5	وضع الموظف المناسب بمكانه المناسب حسب درجته وفئته وخبرته ودراسته	**20**	**%7.8**
6	منح السلطة والمسؤولية لجميع الموظفين لأداء عملهم بشكل متكامل	**18**	**%7**
7	اتخاذ القرارات بعد الرجوع لاراء الموظفين لانهم على احتكاك اكثر بالمواطنين، وعلى دراية اكبر بصعوبات ممارسة الوظيفة.	**15**	**%5.9**
8	اتاحة الفرصة للموظف للوصول الى المعلومات التي تهمه في مجال عمله وخاصة (الانترنت) للاطلاع على مصادر موثوقة للمعلومة التي تحسن اداءه في مجال عمله	**9**	**%3.5**
9	إعطاء الموظفين حرية أكثر في التعبير عن همومهم الوظيفية ومشاركتهم خططهم المستقبلية ومنحهم الثقة من قبل الإدارة العليا	**8**	**%3.1**
10	توفير بيئة عمل مناسبة وزرع الثقة بين الادارة والموظفين والحرص على الشفافية في نقل المعلومات واتخاذا القرارات وتوفير الراحة النفسية	**8**	**%3.1**
	نشر ثقافة التمكين الاداري بين العاملين في ديوان الخدمة المدنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.	**6**	**%2.4**
11	إعتماد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرارات	**4**	**%1.6**
12	التدوير الاداري لاكساب الخبرات لجميع الموظفين	**2**	**%0.8**
13	ترسيخ مبدأ الشفافية والعدالة في معاملة الموظفين	**2**	**%0.8**
14	عمل لقاءات دورية بين عطوفة رئيس الديوان والموظفين لترسيخ مبدأ الشفافية بين الموظفين	**2**	**%0.8**

الرقم	الإقتراح	أعداد تكرار الإقتراحات	النسبة المئوية
	وادارة الديوان		
التوصيات المتعلقة بادارة الجودة الشاملة			
15	تفعيل التعاون بين الموظفين والادارة العليا على تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن	**13**	**%5.1**
16	أتمتة العمليات الرئيسية في الديوان وايجاد نظام محوسب لمراقبة وقياس اداء وكفاءة العمل مما يساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة	**13**	**%5.1**
17	الاخذ بملاحظات واقتراحات الموظفين لانجاح عملية ادارة الجودة الشامل	**11**	**%4.3**
18	تبني نشر وتعميم مفاهيم ادارة الجودة والتعريف بها	**10**	**%3.9**
19	تحسين جودة البرامج المستخدمة في العمل	**8**	**%3.1**
20	استقطاب الخبراء في مجال الجودة وعقد محاضرات ولقاءات تدريبية من خلالهم مع موظفي الديوان	**8**	**%3.1**
21	رصد التمويل المالي المناسب والكافي لتطبيق ادارة الودة الشاملة	**5**	**%2**
22	خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد، والتعاون بين الاقسام للعمل على تحسين الجودة وتفادي الاخطاء	4	%1.7
23	عمل دراسات اكثر في مجال ادارة الجودة الشاملة في الديوان	**3**	**%1.2**
24	نشر انجازات قسم ادارة الجودة الشاملة على مستوى الديوان	**2**	**%0.8**
المجموع النهائي لأعداد تكرارات الإقتراحات المسجلة من قبل أفراد العينة		**255**	**%100**

من وجهة نظر موظفي ديوان الخدمة المدنية وفيما يتعلق بالتمكين الاداري جاء الإقتراح " اختيار دورات تدريبية حسب احتياجات الموظفين لسد نقاط الخلل للوصول الى مستوى عالي من الجودة." في المرتبة الأولى من بين الإقتراحات لتفعيل دور التمكين الاداري لدى موظفي ديوان الخدمة المدنية. ثم تلاه " تدريب الادارة العليا على تمكين الموظفين وليس الانتقائية " في المرتبة الثانية. وفي المرتبة الأخيرة جاء الاقتراح "عمل لقاءات دورية بين عطوفة رئيس الديوان والموظفين لترسيخ مبدأ الشفافية بين الموظفين وادارة الديوان".

اما فيما يتعلق باقتراحات الموظفين لتحسين تطبيق ادارة الجودة الشاملة فقد جاء الاقتراح " تفعيل التعاون بين الموظفين والادارة العليا على تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن " في المرتبه الاولى، تلاه " أتمتة العمليات الرئيسية في الديوان وايجاد نظام محوسب لمراقبة وقياس اداء وكفاءة العمل مما يساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الاخيرة جاء الاقتراح " نشر انجازات قسم ادارة الجودة الشاملة على مستوى الديوان"

الفصل الرابع

- ✓ ملخص نتائج الدراسة
- ✓ التوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول مستوى ممارسة التمكين الاداري وأثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء النتائج المستمدة من التحليل.

ملخص نتائج الدراسة:

بناءا على التحليل الإحصائي السابق لأسئلة الدراسة وفرضياتها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان المستوى العام لممارسة التمكين الإداري في **ديوان الخدمة المدنية الأردني متوسطاً** وبمتوسط حسابي (3.49)، اما مستوى ممارسة أبعاد التمكين الاداري في الديوان فكان متوسطاً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.02-4.04).
  - ✓ جاء بُعد وضوح الهدف من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة عالية.
  - ✓ تلاه في المرتبة الثانية مجال العمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة عالية.
  - ✓ تلاه في المرتبة الثالثة مجال التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة.
  - ✓ تلاه في المرتبة الرابعة مجال المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة.

- ✓ تلاه في المرتبة الخامسة مجال تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة.
- ✓ تلاه في المرتبة السادسة مجال بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبدرجة متوسطة.
- ✓ بينما جاء مجال تطوير الشخصية في المرتبة السابعة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبدرجة متوسطة.

- ➢ كان المستوى العام **لتطبيق ادارة الجودة الشاملة** في ديوان الخدمة المدنية الأردني متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.50)، اما مستوى تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في الديوان فكان متوسطاً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.27–3.68).
  - ✓ جاء بُعد الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) وبدرجة عالية.
  - ✓ تلاه في المرتبة الثانية مجال الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبدرجة متوسطة.
  - ✓ تلاه في المرتبة الثالثة مجال فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبدرجة متوسطة.
  - ✓ تلاه في المرتبة الرابعة مجال دعم الإدارة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبدرجة متوسطة.
  - ✓ تلاه في المرتبة الخامسة مجال الإلتزام بالجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة متوسطة.
  - ✓ بينما جاء مجال التعليم والتدريب في المرتبة السادسة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27).

- **مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني حول مستوى ممارسة التمكين الاداري يُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.**

- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **الجنس** في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء وضوح الهدف، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- ✓ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **العمر** في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي.
- ✓ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **سنوات الخدمة** في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء المشاركة في صنع القرار، ووضوح الهدف، والعمل الجماعي.
- ✓ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **المسمى الوظيفي** في جميع المجالات وفي التمكين ككل باستثناء وضوح الهدف، والعمل الجماعي، وجاءت الفروق لصالح العاملين في الإدارة.
- ✓ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **المؤهل العلمي** في جميع المجالات وفي التمكين ككل.

- **مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة يُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.**

- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **<u>الجنس</u>** في فرق العمل، ودعم الإدارة وفي إدارة الجودة الشاملة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات..
- ✓ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **<u>العمر</u>** في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل.
- ✓ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **<u>سنوات الخدمة</u>** في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء فرق العمل.
- ✓ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **<u>المؤهل العلمي</u>** في جميع المجالات وفي إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، والتعليم والتدريب، والالتزام بالجودة.
- ✓ كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في **<u>المسمى الوظيفي</u>** في جميع المجالات وفي أدارة الجودة الشاملة ككل.

- **أثر التمكين على ادارة الجودة الشاملة:**

- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة التمكين الإداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني.
- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة،
- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على التعليم والتدريب.
- ✓ ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على الاتصال الفعال.
- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على فرق العمل.
- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على دعم الإدارة.
- ✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على الالتزام بالجودة.

التوصيات

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الإقتراحات التي قدمها العاملون في ديوان الخدمة المدنية الاردني توصي الباحثة بما يلي:

التوصيات المتعلقة بمستوى التمكين:

1. نشر ثقافة التمكين الاداري بين العاملين في ديوان الخدمة المدنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.
2. تقليص عدد المستويات الإدارية في الإدارة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التمكين الاداري.
3. التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين واشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل او اللجان مما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم اجواء الثقه والتعاون المتبادل بينهم.
4. العمل على تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في اتخاذ القرار.
5. ان يتم تقدير جهود الموظفين من قبل الادارة.
6. العمل على إطلاع الموظف بأي تغييرات أو قرارات تخص العمل، وتحري تكافؤ الفرص بين الموظفين.
7. العمل على توفير المعلومات الحديثة للموظفين واللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في الديوان من قبل الإدارة العليا.
8. السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم في الديوان.
9. العمل على احترام رأي الموظفين عند مشاركتهم لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.
10. ضرورة قيام الرؤساء في كل وحدة إدارية في الديوان بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها مع الموظفين والتي غالباً ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

11.العمل على تشجيع الموظفين على النمو المستمر والتحسين من خلال توفير بيئة العمل المناسبة لذلك.

12. العمل على زيادة ثقة الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة إليهم، ومنحهم الصلاحيات وتفويض السلطات الكافية لذلك.

13. زيادة الإهتمام من قبل الإدارة بتقدير جهود الموظفين في العمل، وتبادل الخبرات فيما بينهم.

التوصيات المتعلقة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

1. اعداد وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في ديوان الخدمة المدنية، وضرورة توجيه مثل هذه البرامج الى العاملين على كافة مستوياتهم الوظيفة.

2. تحسين المناخ التنظيمي وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين تحسن من مساهمتهم في انجاز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. التأكيد على ضرورة قيام الباحثين بدراسات وأبحاث واسعة في مجال االتمكين الاداري وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاهتمام بمخرجات هذه الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في الواقع.

4. تفعيل التعاون بين الموظفين والإدارة العليا على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن.

5. الإهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

- ✓ المصادر والمراجع العربية
- ✓ المراجع الاجنبية

المصادر والمراجع العربية:

1. ابراهيم، محمد، 2009، **ادارة الجودة من المنظور الاداري**، الطبعة الاولى، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر.
2. أفندي، حسين، 2003، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
3. اندرواس، رامي؛ معايعة، عادل، 2008، **الادارة بالثقة والتمكين**، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث،اربد، الاردن.
4. البلوشي، علي، 2008، **مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدرسية بكليات الشرطة في دولة الامارات وعلاقته برضاهم الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
5. بركات، منال، 2007، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
6. البستنجي، نبيل، 2009، ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام بين النظرية والتطبيق، دار الفاروق للنشر، عمان، الاردن.
7. البنا، رياض، 2007، ادارة الجودة الشاملة، مفهومها واسلوب ارسائها، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الاعدادي. مصر.
8. بطاينة، لؤي، 2008، **اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي للعاملين في القطاع العام الاردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في اقليم الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
9. البلوي، محمد سليمان.2008. **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
10. التميمي، فواز، والخطيب، احمد، (2008)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9001، الطبعة الاولى، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الاردن.
11. التميمي، فواز، 2005، **فاعلية استخدام ادارة الجودة الشاملة (ايزو9001) في تطوير الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
12. جودة، محفوظ، (2009)، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن.
13. الحداد، عواطف، (2009)، ادارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
14. الحموري، اميرة، 2009، **درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
15. الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح، 2006، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي الإداري كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (33)، العدد 2.
16. الخزامي، عبدالحكم، 2000، **ثلاثية ادارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
17. خليل، نانسي، 2012، التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
18. درادكة، امجد، (2004)، **درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

19. الربضي، تمارا عيسى. 2008. **تمكين العاملين وأره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن.

20. الردايدة، ليث، 2008، **قياس مدى تطبيق ادارة الجودة في القطاع الصناعي الاردني،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

21. الرويشد، فيصل، 2006، **امكانية تطبيق الجامعات الحكوميه السعوديه لادارة الجوده الشامله وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجوده،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

22. الرويلي، محمد، 2009، **تطبيقات ادارة الجوده الشامله في منظمات الخدمه في منطقة الجوف في المملكه العربيه السعوديه،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

23. الزعبي، فايز؛ عبيدات، محمد، 1997، **اساسيات الادارة الحديثة،** المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

24. ابا زيد، رياض.2010. أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد** 24 (2)، جامعة آل البيت، الأردن.

25. زيدان، سلمان، (2010)، ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

26. السامرائي، مهدي، 2007، **ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي ،** الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

27. الشرع، مريم، 2006، **اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

28. الشياب، أحمد، ابو حمور، عنان، (2011)، **مفاهيم ادارية معاصرة،** الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

29. الطراونه، محمد، البلبيسي، بدرية 2002، الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في الأردن"، **مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات،** المجلد ١٧ ، العدد الأول.

30. الطيطي، خضر، 2010، **ادارة وصناعة الجودة،** الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

31. الضلاعين، علي. 2010. أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول.

32. العاني، محمد، (2010)، **مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في العراق من وجهة نظر الاكاديميين والاداريين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

33. عايش، شادي، (2008)، **اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي: (دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

34. العتيبي، سعد. 2005. **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي.** جامعة الملك سعود، الرياض.

35. عقده، محمد، 2011، **التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفيين التربويين في الاردن،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

36. عقيلي، عمر، (2009)، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.

37. علي، ناصر، (2002)، **اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، الاردن.

38. العمري، نبيله، (2010)، **الثقافة التنظيمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

39. غاشي، خضر، (2007)، **درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في كليات المعلمين السعودية في المنطقة الشرقية وفقا لمعايير جائزة بلدرج**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

40. الغافري، صالح، 2004، **درجة تطبيق ادارة الجوده الشامله في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديروا المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

41. الفاضل، محمد، 2009، **علاقة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الاردن من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

42. فرمان، مها.2010. **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في النظام العام العراقي.** أطروحة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

43. الفياض، محمد، (2005)، تمكين العاملين كمدخل اداري واثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

44. القواقنة، عمر، 2007، **ادراك اعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين :دراسة ميدانية۔** جامعة البلقاء التطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

45. القرعاوي، علاء، 2009، **ادارة الجوده الشامله في شركة كهرباء محافظه اربد**، جامعة اليرموك، الاردن.

46. الكلباني، مريم، (2009)، **توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة بجامعة الامارات العربية المتحدة وجامعة زايد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، سالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.**

47. ابو ليلى، حسن، 1998 **ادارة الجودة الشاملة:دراسة ميدانية لاتجاهات اصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الاردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

48. مجاهد، أماني، 2007، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على مؤسسات تعليم المكتبات والمعلومات.

www.hrdiscussion.com

49. المحاسنه، محمد، 2007، اثر التمكين الاداري في بلورة سمات فرق العمل مدينة العقبه الاقتصاديه الخاصه الاردن، **مجلة دراسات العلوم الاداريه**، مجلد (8)، العدد (1)، جامعة مؤته، الاردن.

50. المحمود، نسرين، 2004، **العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء دراسه ميدانيه على قطاعي البنوك والتأمين في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،الاردن

51. الماضي، ثائرة، فريدة نصيرات، 2011. **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية (دراسة حالة)**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4.

52. مصطفى، احمد، (2000)، "الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات فى القرن الجديد"، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، ص 2.

53. المسعودي، حيدر، 2010، **ادارة تكاليف ال جودة استراتيجيا**، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

54. المغربي ، عبد الحميد، 2001، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "، **المجلة العلمية التجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول.

55. ملحم، يحيى، 2006، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

56. ابن منظور، ابو الفضل، جمال الدين، (1992) **"لسان العرب" .** مجلد 11، دار الروائع مجدلاوي للطباعة والنشر، بيروت لبنان.

57. نجم، نجم، 2010، **ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع.

58. النصير، يوسف، 2007، **ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في الكليات التقنية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

59. ناجي، فوزية، 1998، **ادارة الجودة الشاملة والامكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة عمان الاهلية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن.

60. النيادي، حمد، 1999، **تطبيقات ادارة الجوده الشامله في منظمات الخدمه في دولة الامارات العربيه المتحده،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

61. ابو هتله، خلد، (2008)، اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الاردن.

62. اليعقوب، تمارا، 2004، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن

المراجع الاجنبية

1. Appel , T., (1997) "Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as neat it" , **The wall street journal** , September ,pp.1-5.

2. Chong,V؛ Rundus, J, 2004, "Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performance", **The British accounting Review**, 36.

3. [1] Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

4. Han Sang-Sook, Ja Moon Sook, &Yun Eun K. young .2009. "Empowerment , job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea", **Journal of Applied Nursing Research**,Vol. (22), 15-20.

5. Honold, L (1997), "**A Review of the Literature on Employee Empowerment**", *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212. ,

6. Gonda, A, Khan, A, 2008, Impact of team empowerment on team performance; case of the telecommunication industry in Islamabad, International review of business research papers, Vol 4, no 5

7. Metri, B. 2007. "Total Quality Transportation Through 14 points electronic version", **journal of public Transporation**, voL. 9, no. 4.

8. Njie Thaddues, Fon Linus, & Awomodu gbolahan.2008. **"Top Management Commitment and Empowerment of Employees in TQM Implementation"**, university college of boras, pp.1-37.

9. Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., (1997) " the road to Empowerment : seven question every leader should consider" , **Organizational Dynamics** ,Vol.26, No.2,pp.37-49.

10. Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**, ***Academy of Management Review***, 15 (4) 666-681.

ملحق رقم (1)

نبذه عن ديوان الخدمة المدنية الار دني

جاء إنشاء ديوان الخدمة المدنية، بعد صدور قانون ديوان الموظفين المدنيين رقم (11) لسنة 1955 في الأول من نيسان و مباشرة رئيس الديوان أعماله في الأول من أيار 1955 إستجابة للتطورات و المستجدات التي واكبت التطور الكبير الذي شهده جهاز الإدارة العامة، في الفترة التي أعقبت إعلان المملكة الأردنية الهاشمية و توحيد الضفتين عام 1950، و صدور الدستور الحالي في عام 1952، و ما رافق ذلك من توسع أفقي و عامودي في أعداد الأجهزة الحكومية المعنية بتقديم مختلف أنواع الخدمات للمواطنين.

وسعى ديوان الخدمة المدنية، ومنذ مطلع الألفية الثالثة، إلى إحداث نقلة نوعية في تطوير أساليب عمله، إضافة إلى المساهمة في جهود الإصلاح و التحديث الإداري، حيث شارك الديوان في هذه الجهود ، و كان من أبرزها إعداد الأوصاف الوظيفية لكافة وظائف الأجهزة الحكومية عام 2002. كما قام الديوان بوضع إستراتيجية لعمل الديوان للأعوام (2004-2010) ركزت على تطوير واقع إدارة الموارد البشرية في ديوان الخدمة المدنية و مواجهة تحدياتها و معالجة المشكلات التراكمية في الجهاز الوظيفي و تعزيز منهجية الدور المجتمعي للديوان. كما قام بإنجاز مجموعة من المشاريع و من أبرزها مشروع نظام خدمة مدنية جديد ، ومشروع تطوير لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على مستوى جهاز الخدمة المدنية، كما أنجز الديوان في مطلع عام 2006 دراسة ميدانية حول واقع القوى البشرية و الهياكل التنظيمية في الخدمة المدنية و التي تعتبر الأولى من نوعها في الجهاز الحكومي من حيث نوع البيانات و حجمها و شموليتها لمختلف جوانب عملية تخطيط و إدارة الموارد البشرية على مستوى المركز و الفروع في المحافظات.

الرؤيـة: الريادة والتميز في إدارة الموارد البشرية والوظيفة العامة في أجهزة الخدمة المدنية والكفاءة والنزاهة والعدالة في تقديم الخدمة للمواطن والمجتمع.

الرسالة: تنظيم شؤون الوظيفة العامة وتطويرها بأبعادها البشرية والإجرائية والقانونية وإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، من خلال تعزيز المؤسسية والتعاون مع الشركاء والدوائر المعنية واستخدام نظم المعلومات، وبناء القدرات وإدارة المعرفة وتراكمها في الخدمة المدنية، وتعزيز منهجية المبادرة والتميز والإبداع، والإشراف على حُسن تطبيق التشريعات الناظمة لشؤون الوظيفة العامة، وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والشفافية.

المرتكزات والقيم:

- جودة الخدمة للمواطن والموظف والدائرة ... تأتي أولاً.
- الإبداع والتطوير والقدرة على التغيير ... سمة التنظيمات المعاصرة.
- التشاركية والتعاون مع المؤسسات ذات الصلة ... الطريق الأمثل لتحقيق الأهداف العامة.
- العدالة وتكافؤ الفرص... أمانة ومسؤولية.
- الشفافية والنزاهة ومحاربة الواسطة والفساد ... مبادئ أساسية في العمل العام.
- التفاعل المعرفي ... سبيل الإبداع والابتكار.
- العمل بروح الفريق ... منهج العمل وفلسفة الإدارة.
- التنافسية والتحفيز والمساءلة ... دعامة للعطاء والانتماء الوظيفي.

الأهداف المؤسسية

- ترسيخ منهجية التشاركية مع الدوائر الحكومية ذات الصلة في إدارة شؤون الوظيفة العامة والخدمة المدنية وتطويرها.
- تعزيز دور الديوان في تقديم الدعم والإسناد الفني لإدارات الخدمة المدنية ووحدات إدارة الموارد البشرية فيها.
- المساهمة الفاعلة في جهود وبرامج الإصلاح والتطوير الإداري في القطاع العام وفقا للسياسة العامة في الدولة.
- ترسيخ منهجية وتخطيط الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
- تطوير أدوات وآليات فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية في الخدمة المدنية وفق مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص.
- تطوير وتعزيز آليات وأدوات الرقابة والمتابعة لضمان سلامة تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية والتشريعات ذات الصلة بالوظيفة العامة.
- توظيف واستثمار تكنولوجيا المعلومات في إدارة شؤون الوظيفة العامة والموارد البشرية في الخدمة المدنية.
- تعظيم العائد من المنح الدراسية والبرامج التدريبية المخصصة للموظف العام.
- المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الوطنية كما نصت عليها مرجعيات العمل الوطني المختلفة.
- تفعيل دور الديوان في تقديم الخدمة المجتمعية.

المصدر: منشورات ديوان المحاسبة الاردني

ملحق رقم (2)

الاستبانة قبل التحكيم

المملكة الاردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة اليرموك

قسم الإدارة العامة

سعادة الدكتور .... / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديكم الكريمة هذه الاستبانة والتي صُمِمَت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة تحت عنوان:

"مستوى ممارسة التمكين الاداري واثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية من وجهة نظر العاملين فيه"

علما بأن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في ديوان الخدمة المدنية الاردني.

و قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون عباراتها من مجالين هما : مستوى التمكين الاداري و إدارة الجودة الشاملة، بغرض معرفة وجهات نظر الموظفين حول مستوى ممارسة التمكين الاداري واثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية، على ضوء مقياس ليكرت الخماسي:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا

برجاء تكرمكم بتحكيم أداة الدراسة علما بان أهداف الدراسة هي:

1.التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.

2.التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الاردني من وجهة نظر العاملين فيه.

3.تحديد أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) على مستوى ممارسة التمكين الإداري من جهة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من جهة أخرى.

4.تحديد درجة تأثير ممارسة التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني.

وإنني إذ أشكركم على حسن توجيهاتكم، أرجو قبول خالص تحياتي وتقديري.

الباحثة:

علا الزعبي

<u>الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:</u>

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تتوافق معكم:

(1-1) **الجنس:** □ ذكر □ أنثى

(1-2) العمر: □ 25 سنه فأقل □ من 26 سنه الى 35 سنه
□ من 36 سنه الى 45 سنه □ 46 سنه فأكثر

(1-3) المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة فأقل □ دبلوم/ كلية مجتمع او ما يعادلها
□ بكالوريوس □دبلوم عالي □ دراسات عليا (ماجستير فأكثر)

(1-4) سنوات الخدمة: □ سنتان فأقل □ 3-5 سنوات
□ 6-10 سنة □ 11-15 سنة
□ 16 سنة فأكثر

(1-5) المُسمى الوظيفي: □ امين عام ديوان الخدمة المدنية
□ امين عام مساعد
□ مدير
□ رئيس قسم/ وحدة
□ موظف

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة التمكين من قبل العاملين في ديوان الخدمة المدنية، الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تعبر عن رأيك بشأن كل منها:

رقم العبارة	العبارة	رأي المحكمين			
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	التعديل المقترح
	مستوى ممارسة التمكين				
	المشاركة في صنع القرار				
1	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند صنع القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم.				
2	تحترم الإدارة رأي الموظفين عند مشاركتهم بصنع القرارات لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.				
3	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في صنع القرارات.				
4	تكون المسؤولية مشتركة بين موظفي الوحدة التنظيمية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم.				
5	يتاح للموظفين الحصول على المعلومات الحديثة اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في الديوان.				
6	يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها				
	وضوح الهدف				
7	أدرك تماما العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف ديوان المحاسبة الاردني.				
8	تقوم الإدارة العامة الديوان بتحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية بدقة ووضوح.				
9	تعتبر النظم والإجراءات المعمول بها في الديوان كافية لتحقيق أهدافه.				
10	لدي رؤية واضحة عن رسالة الديوان وغاياته الجوهرية والأهداف التي يسعى لتحقيقها.				
	العمل الجماعي				
11	يعمل زملائي بروح الفريق الواحد في القسم الذي أعمل به.				
12	يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم.				
13	يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.				
	بيئة العمل				
14	يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.				
15	أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.				
16	تتم إدارة عملية التغيير في الديوان بصورة فعالة يتقبلها الجميع.				
17	تتسم بيئة العمل في الديوان بالتشجيع على النمو المستمر والتحسين.				
18	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للموظفين في الديوان.				
	تفويض السلطة				
19	تعمل الإدارة على تفويض سلطات كافية للموظفين لإنجاز مهام وظائفهم.				
20	تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة إليهم.				

رقم العبارة	العبارة	رأي المحكمين			
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	التعديل المقترح
21	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.				
22	تمنحني الإدارة الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء مهامي.				
23	تعمل الإدارة على توفير الفرصة لي لإتخاذ القرارات بإستقلالية.				
التحفيز الذاتي					
24	أشعر أنني أستغل وقتي في تنفيذ الأعمال المهمة للديوان.				
25	النشاطات التي أمارسها في عملي قيمة من وجهة نظري.				
26	أشعر بأن مدرائي يقدرون جهودي في العمل.				
تطوير الشخصية					
27	يقوم مدرائي بتطوير مهاراتي وقدراتي في العمل من خلال البرامج التدريبية المستمرة.				
28	يعمل مدرائي على تهيئة الفرص المناسبة لتطوير شخصيتي عن طريق منحي الثقة لإتخاذ القرارات المناسبة.				
29	يشجع المدراء الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.				

الجزء الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى لعاملين في ديوان الخدمة المدنية ، الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تعبر عن رأيك بشأن كل منها:

رقم العبارة	العبارة	رأي المحكمين			
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	التعديل المقترح
أدارة الجودة الشاملة					
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة					
30	تعد الجودة احدى الاهداف الاساسية التي يسعى الديوان الى تحقيقها.				
31	تشمل رسالة الديوان على المبادئ الاساسية للجودة.				
32	يعتقد الموظفون ان نجاح الديوان يرتكز على الجودة.				
33	تعد الجودة من المؤشرات الاساسية في الديوان في تقويم اداء الموظفين.				
34	تعمل ادارة الديوان على تحديد المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الاداء.				
35	يتوفر لدى ادارة الديوان المعرفة العلمية الكاملة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة				
التعليم والتدريب					
36	لدى الديوان برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.				
37	يتم تقييم اثر التدريب على تطبيق عمل الديوان.				
38	تهدف برامج التدريب في الديوان على تأكيد اهمية الجودة في مهامه.				
39	تهدف برامج التدريب لدى الديوان الى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.				
40	تخطط ادارة الديوان لتدريب الموظفين على العمل كفريق واحد.				
41	لدى ادارة الديوان الرغبة في التدريب على مهارات ادارة الجودة الشاملة.				

رقم العبارة	العبارة	رأي المحكمين			
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	التعديل المقترح
42	يعمل الديوان على تدريب الموظف على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.				
الاتصال الفعال					
43	يصل الموظفون الى اصحاب القرار ويشرحون مواقفهم دون صعوبة.				
44	تتصف التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح..				
45	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.				
فرق العمل					
46	يرغب الموظفون في العمل مع فرق مُشَكلة لحل المشكلات				
47	يشعر الزملاء بالارتياح عند عملهم معا.				
48	تدعم الادارة فرق العمل وتؤكد على اهمية دورها في الديوان.				
49	تشجع ادارة الديوان على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها من اجل تنفيذ استراتيجيات الجودة.				
50	يعمل الديوان على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام.				
دعم الادارة					
51	تخطط الادارة باستمرار من اجل التحسين في كافة المجالات في الديوان.				
52	يوفر الديوان الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة المتعلقة بالجودة				
53	يعتبر الديوان الجودة شعارا له.				
54	تلتزم الادارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في كافة دوائر الديوان				
55	تشتمل رسالة الديوان على المبادئ الاساسية للجودة				
الالتزام بالجودة					
56	تلتزم ادارة الديوان بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.				
57	تلتزم ادارة الديوان بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات ادارة الجودة الشاملة.				
58	تهتم الادارة العليا في الديوان بإدخال التحسينات المستمرة للعمليات الادارية.				
59	يقوم الديوان بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة المنهجية واللامنهجية.				
60	تتوفر القناعة لدى رئيس الديوان بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.				

الملحق رقم (3)

الاستبانة النهائية الموزعة على افراد عينة الدراسة

المملكة الاردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة اليرموك

قسم الإدارة العامة

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "مستوى ممارسة التمكين الاداري واثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية من وجهة نظر العاملين فيه"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة اليرموك.

وقد تم إختياركم للمشاركة في هذه الدراسة، حيث أن رأيكم الموضوعي يمثل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي تعتقدونه مناسباً، مع العلم بأن إجابتكم على هذه الفقرات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

إشراف الأستاذ الدكتور:
نعيم نصير
قسم الإدارة العامة
جامعة اليرموك

الباحثة
علا الداود الزعبي
قسم الإدارة العامة
جامعة اليرموك

<u>الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:</u>

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تتوافق معكم:

(1-1) **الجنس:** □ ذكر □ أنثى

(1-2) العمر: □ 25 سنه فأقل □ من 26 سنه الى 35 سنه
□ من 36 سنه الى 45 سنه □ 46 سنه فأكثر

(1-3) المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة فأقل □ دبلوم/ كلية مجتمع او ما يعادلها
□ بكالوريوس □دبلوم عالي □ دراسات عليا (ماجستير فأكثر)

(1-4) سنوات الخدمة: □ سنتان فأقل □ 3-5 سنوات
□ 6-10 سنة □ 11-15 سنة
□ 16 سنة فأكثر

(1-5) المُسمى الوظيفي: □ امين عام ديوان الخدمة المدنية
□ امين عام مساعد
□ مدير
□ رئيس قسم/ وحدة
□ موظف

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة التمكين من قبل العاملين في ديوان الخدمة المدنية، الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تعبر عن رأيك بشأن كل منها:

رقم العبارة	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
	التمكين					
المشاركة في صنع القرار						
1	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند صنع القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم.					
2	تحترم الإدارة رأي الموظفين عند مشاركتهم بصنع القرارات لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.					
3	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في صنع القرارات.					
4	تكون المسؤولية مشتركة بين موظفي الوحدة التنظيمية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم.					
5	يتاح للموظفين الحصول على المعلومات الحديثة اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في الديوان.					
6	يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها					
وضوح الهدف						
7	أدرك تماما العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف ديوان الخدمة المدنية.					
8	تقوم الإدارة العامة للديوان بتحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية بدقة ووضوح.					
9	تعتبر التشريعات والإجراءات المعمول بها في الديوان كافية لتحقيق أهدافه.					
10	لدي معرفة عن رسالة الديوان وقيمه الجوهرية والأهداف التي يسعى لتحقيقها.					
العمل الجماعي						
11	اعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.					
12	يعمل الموظفون معا لحل المشكلات التي تواجههم.					
13	يتم توزيع المسؤوليات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.					
بيئة العمل						
14	يتحمل الموظفون ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.					
15	اشارك بأعمال متعددة خارج نطاق عملي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.					
16	تتم إدارة عملية التغيير في الديوان بصورة فعالة يتقبلها الجميع.					
17	تتسم بيئة العمل في الديوان بالتشجيع على النمو المستمر والتحسين.					
18	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للموظفين في الديوان.					
تفويض الصلاحيات(خاص بالامناء المساعدين والمدراء)						
19	تعمل الإدارة على تفويض صلاحيات للامناء المساعدين والمدراء لإنجاز مهام وظائفهم.					
20	تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء المهام المفوضة إليهم.					

رقم العبارة	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
21	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.					
22	تمنحني الإدارة الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
23	تعمل الإدارة على توفير الفرصة لي لإتخاذ القرارات بإستقلالية.					
التحفيز الذاتي						
24	أشعر أنني أستغل وقتي في تنفيذ الأعمال المهمة للديوان.					
25	النشاطات التي أمارسها في عملي قيمة من وجهة نظري.					
26	أشعر بأن مدرائي يقدرون جهودي في العمل.					
تطوير الشخصية						
27	يقوم مدرائي بتطوير مهاراتي وقدراتي في العمل من خلال البرامج التدريبية المستمرة.					
28	يعمل مدرائي على تهيئة الفرص المناسبة لتطوير شخصيتي عن طريق منحي الثقة لإتخاذ القرارات المناسبة .					
29	يشجع المدراء الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					

الجزء الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى لعاملين في ديوان الخدمة المدنية ، الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تعبر عن رأيك بشأن كل منها:

رقم العبارة	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
أدارة الجودة الشاملة						
الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة						
30	تعد الجودة احدى الاهداف الاساسية التي يسعى الديوان الى تحقيقها.					
31	تشمل رسالة الديوان على المبادئ الاساسية للجودة.					
32	يعتقد الموظفون ان نجاح الديوان يرتكز على الجودة.					
33	تعد الجودة من المؤشرات الاساسية في الديوان في تقويم اداء الموظفين.					
34	تعمل ادارة الديوان على تحديد المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الاداء.					
35	يتوفر لدى ادارة الديوان المعرفة العلمية الكاملة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة					
التعليم والتدريب						
36	لدى الديوان برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.					
37	تهدف برامج التدريب في الديوان الى تأكيد اهمية الجودة في مهامه.					
38	تهدف برامج التدريب لدى الديوان الى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.					
39	تخطط ادارة الديوان لتدريب الموظفين على العمل كفريق واحد.					
40	لدى ادارة الديوان الرغبة في التدريب على مهارات ادارة الجودة الشاملة.					
41	يعمل الديوان على تدريب الموظف على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.					

الاتصال الفعال						
42	يتواصل الموظفون مع اصحاب القرار ويشرحون مواقفهم دون صعوبة.					
43	تتصف التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح..					
44	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.					
45	يوجد نظام معلومات في الديوان يوفر المعلومة بشكل سريع لاصحاب القرار.					
فرق العمل						
46	يرغب الموظفون في العمل مع فرق مُشَكلة لحل المشكلات					
47	يشعر الموظفون بالارتياح عند عملهم معا.					
48	تدعم الادارة فرق العمل وتؤكد على اهمية دورها في الديوان.					
49	تشجع ادارة الديوان على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها من اجل تنفيذ استراتيجيات الجودة.					
50	يعمل الديوان على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام.					
دعم الادارة (خاص بالوظائف الاشرافية)						
51	تخطط الادارة باستمرار من اجل التحسين في كافة المجالات في الديوان.					
52	يوفر الديوان الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة المتعلقة بالجودة					
53	يعتبر الديوان الجودة شعارا له.					
54	تلتزم الادارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مديريات الديوان					
الالتزام بالجودة						
55	تلتزم ادارة الديوان بتطبيق معايير الجودة الشاملة.					
56	تلتزم ادارة الديوان بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات ادارة الجودة الشاملة.					
57	تهتم الادارة العليا في الديوان بإدخال التحسينات المستمرة للعمليات الادارية.					
58	يقوم الديوان بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الانشطة الرسمية وغير الرسمية.					
59	تتوفر القناعة لدى ادارة الديوان بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.					

ما هي في رأيك أهم الاقتراحات لتفعيل التمكين في ديوان المحاسبة الاردني مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، اذكر أبرزها، ورتبها حسب الأهمية؟

1...

2...

3...

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1	المهندس صالح الحنيطي	هندسة صناعية	ديوان الخدمة المدنية
2	الاستاذ الدكتور جمال ابو دوله	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
3	الاستاذ الدكتور حسن العيسى	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
4	االدكتور علي المستريحي	إدارة عامة	جامعة اليرموك
5	الاستاذ الدكتور زياد الطحاينة	إدارة تربوية	الجاهعة الهاشمية
6	الدكتور يزن مقدادي	إدارة أعمال	جامعة اليرموك

ملحق رقم (5)

كتاب موجه من جامعة اليرموك الى ديوان الخدمة المدنية

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ك ق/107/
التاريخ:
الموافق: ٢٠١٢/١٢/١٩

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الإدارة العامة

الى من يهمه الامر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى العلم بأن الطالبة علا عبد الفتاح رجا الداود ماجستير تخصص ادارة عامة تقوم باعداد دراسة بعنوان:

مستوى ممارسة التمكين الاداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتزويد الطالبة المذكورة أعلاه بالمعلومات والبيانات اللازمة لانجاز دراستها الموسومة ب العنوان أعلاه من خلال تطبيق أداة دراستها المرفقة على العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مشرف الطالبة

الأستاذ الدكتور نعيم نصير

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٤ - ٢ - ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel. +962 2 7211111 Fax. +962 2 7211194 Irbid - Jordan E-mail: yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ARSTRACT

"The Practice Level of Managerial Empowerment and its Impact on the Application of Total Quality Management at the Jordanian Civil Service Bureau from the Employees' Perspective"

By: Aldaoud, Ola Abdulfattah Raja

Master Thesis in* Public Administration*, Yarmouk University, for the year 2013

(Supervisor prof. Naim Nusair)

This study aimed at identifying the application level of employees' empowerment and the application of Total Quality Management at the Jordanian Civil Service Bureau from its employees' perspective, and determine whether there were significant statistical differences in the trends of the respondents towards the practice of empowerment on one hand and the application of Total Quality Management on the other hand due to the personal and occupational variables (sex, age, educational qualification, the functional level, current experience). The study also aimed at identifying the impact of the administrative application of empowerment on the Application of Total Quality Management at the Jordanian Civil Service Bureau.

To achieve the purpose of the study, (228) questionnaires were distributed among the individuals of the study sample with a percentage of 93% of the original study population, which consists of the employees the Jordanian Civil Service Bureau, totaling (244) employees, both female and male. the returned (207) questionnaires were subjected to statistical analysis, which were processed by the appropriate statistical methods to test the hypotheses and answer the questions of the study in light of using the analytical survey methodology, the study concluded with the following results:

- there is a medium level of practicing the different dimensions of empowerment (delegation of authority, participation, self-motivation, personal development, teamwork, clarity of purpose, and the work environment) among employees in the Jordanian Civil Service Bureau.

- A medium level of the application of Total Quality Manaiongement and in its various dimensions, at the Jordanian Civil Service Bureau.
- The existence of a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) of the level of empowerment on the application of Total Quality Management at the Jordanian Civil Service Bureau.

The most important recommendations of the study are:

The promot of the administrative culture of empowerment among employees in the Civil Service Bureau through strengthing the supporying organizational values and traditions, and reducing the number of management levels and increasing decentralization in decision-making as a result of the administrative process of empowerment. The study also recommends the expansion of authority delegation for employees and their involvement in policy-making and decision-making related to their work, whether through work teams or committees, which raises morale and supports the mutual trust and cooperation between them. Helding specialized training programs on matters related to their tasks in order to encourage them to participate in decision-making.

Key words: empowerment, Total Quality Management, The Jordanian Civil Service Bureau.